

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybraného sportovního klubu
Strategic Analysis of a Selected Sports Club

Student: Bc. Jan Šula

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Šula**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Strategická analýza vybraného sportovního klubu**
Strategic Analysis of a Selected Sports Club
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace sportovního klubu
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního sportovního klubu
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. 2nd ed. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusilková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a na základě odborné literatury a pramenů uvedených v použitých zdrojích.

V Ostravě dne 27. 4. 2020

.....Šula.....

Bc. Jan Šula

Poděkování:

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za vstřícný přístup, věnovaný čas, ochotu, a především za věcné připomínky a rady poskytnuté k této diplomové práci. Dále bych chtěl také poděkovat vedení klubu FK Bolatice za poskytnutí potřebných informací ke zpracování diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Význam a struktura strategické analýzy	6
2.1 Strategická analýza	6
2.2 Strategie	7
2.3 Vize, mise a cíle	8
2.4 Analýza externího prostředí	9
2.4.1 Analýza makroprostředí	10
2.4.2 Analýza mikroprostředí	12
2.5 Analýza interního prostředí	15
2.5.1 Analýza klíčových faktorů a schopností podniku	15
2.5.2 Finanční analýza	17
2.5.3 SWOT analýza	20
2.6 Sportovní klub	22
2.6.1 Organizační struktura sportovního klubu	23
2.6.2 Cíle sportovního klubu	25
2.6.3 Financování sportovních klubů a organizací	26
2.7 Sportovní management	26
2.7.1 Sportovní manažer	27
2.8 Sportovní marketing	27
2.8.1 Sponzoring sportovního klubu	28
2.8.2 Sportovní reklama	29
3 Prezentace sportovního klubu	31
3.1 Základní informace o klubu	31
3.2 Historie klubu	31
3.3 Současnost klubu	32
3.4 Vize, mise, cíle klubu	33

4 Strategická analýza v podmínkách konkrétního sportovního klubu.....	35
4.1 Analýza vnějšího prostředí klubu	35
4.1.1 PEST analýza	35
4.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí	42
4.2 Analýza vnitřního prostředí.....	47
4.2.1 Hmotné zdroje	48
4.2.2 Lidské zdroje	49
4.2.3 Oddíly	50
4.2.4 Cenová politika.....	52
4.2.5 Marketing	52
4.3 Finanční analýza.....	54
4.3.1 Horizontální analýza.....	55
4.3.2 Náklady, výnosy a VH klubu	56
4.3.3 Poměrové ukazatele.....	63
4.4 SWOT analýza.....	65
5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení.....	71
5.1 Sportovní oblast.....	71
5.2 Ekonomická oblast	73
5.3 Sociální oblast	75
6 Závěr.....	78
Seznam použité literatury.....	80
Seznam zkratk	84
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam grafů	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	

1 Úvod

Jako téma diplomové práce byla vybrána strategická analýza fotbalového klubu. Fotbal je bezpochyby jeden z nejpopulárnějších a nejsledovanějších sportů na světě. Lidé na celém světě provozují tento sport na všech možných úrovních, od rekreační až po vrcholovou. V současné době se z fotbalu na vrcholové úrovni stal velký byznys, ve kterém proudí nepředstavitelné množství peněz, avšak hra jako taková si pořád udržuje své kouzlo. Pro miliony hráčů a fanoušků po celém světě je fotbal životním stylem a přináší s sebou takové emoce a zážitky, které se dají za peníze jen těžko koupit.

Analyzovaným subjektem v této diplomové práci bude klub FK Bolatice, z. s. Tento klub byl vybrán, jelikož se jedná o autorův mateřský fotbalový klub, ve kterém i v současné době působí jako aktivní hráč. FK Bolatice je ryze amatérským sportovním klubem, jehož hlavní mužský tým působí v 1. A třídě Moravskoslezského kraje (6. nejvyšší soutěž v ČR), ostatní družstva hrají v okresních soutěžích.

Cílem diplomové práce je na základě provedené strategické analýzy zjistit, jaká je aktuální pozice klubu a navrhnout možnosti ke zlepšení amatérského fotbalového klubu FK Bolatice, z. s., a to především v ekonomické, sportovní a sociální oblasti.

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na vymezení základních pojmů vztahujících se ke strategické analýze jako jsou například strategie, strategické řízení apod., dále budou také objasněna specifika sportovního prostředí a sportovních klubů. V této části budou také popsány jednotlivé nástroje a modely, pomocí kterých bude klub FK Bolatice v praktické části analyzován.

V praktické části budou aplikovány strategické nástroje a modely, pomocí kterých bude analyzováno vnější a vnitřní okolí fotbalového klubu. K analýze vnějšího prostředí bude použita PEST a Porterova analýza. Analýza vnitřního prostředí bude zpracována pomocí analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy, následně bude také vypracována SWOT analýza. K provedení jednotlivých analýz budou použita data z účetních závěrek, informace získané od vedení klubu FK Bolatice a dále bude čerpáno z vlastních zkušeností autora.

Autor je přesvědčen, že z výsledků provedených analýz bude schopen vyhodnotit současný stav klubu FK Bolatice, a to především v ekonomické, sportovní a sociální oblasti. Následně navrhnout opatření a doporučení ke zlepšení strategického směřování klubu.

2 Význam a struktura strategické analýzy

V této části práce byla popsána teorie související se strategickou analýzou, na jejímž základě byla následně vypracovaná praktická část.

2.1 Strategická analýza

Sedláčková (2006, s. 9) uvádí, že: „Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“.

V rámci strategické analýzy je zapotřebí se vyhýbat jednoznačným a jednoduchým přístupům, rozvíjet postupy, které jsou založeny na vlastním učení se managementu a ty poté průběžně uplatňovat. Obecně strategická analýza spočívá v rozdělení složitějšího komplexu na jednotlivé části. Platí, že pro strategickou analýzu neexistují obecně platné závěry.

Analýza mapuje vnitřní situaci společnosti a také rozebírá situaci jejího okolí viz. Obr. 2.1. Společnost se po provedení strategické analýzy rozhoduje, jakou strategii použije. Společnost se při výběru strategie snaží odlišit se od konkurence (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obr. 2.1 Strategická pozice podniku



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

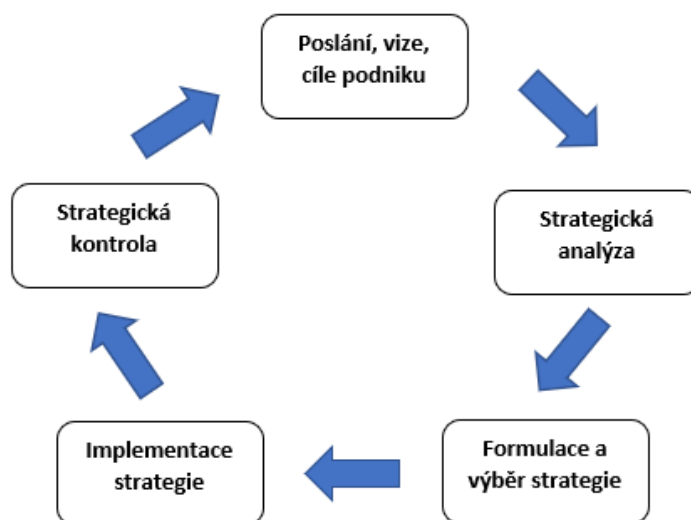
2.2 Strategie

Strategii lze definovat jako vymezení jednotlivých kroků a cesty k dosažení cílů, které si podnik předem stanovil. Existuje mnoho definic pojmu strategie, například Porter definuje strategii jako „široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů“ (Mallya, 2007).

Strategii je možné také definovat jako stálý proces v organizaci, při němž vznikají dlouhodobé cíle. Jedná se například o vznik organizační struktury, budování firemní image a společných hodnot uvnitř organizace (Hiriyappy, 2013).

Strategie je jádrem strategického řízení a její realizace by měla být v jasně stanovených a logicky navazujících krocích. Měla by být realizována jako nikdy nekončící proces stále se opakujících kroků. Prvním krokem je stanovení poslání a cílů, dále následuje strategická analýza, poté formulace a výběr dané strategie, implementace strategie a posledním krokem je kontrola dané strategie. Všechny kroky tvoří proces strategického řízení viz. Obr. 2.2 (Hanzelová, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

Obr. 2.2 Proces strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování podle Hanzelová, Keřkovský, Vykypěl, 2017

Strategie je ve většině případů tvořena na období 3-5 let. Společnost téměř nikdy nemění strategii kompletně od základu, ale přizpůsobuje původní strategii změnám v okolí. Jestliže se bude společnost nacházet mimo svou původní vizi, mění svou strategii až poté, a to změnou prvotního nasměrování společnosti (Kaplan, Norton, 2007).

2.3 Vize, mise a cíle

Vize

Pojem vize vychází z latinského slova „visio“, které se dá přeložit jako představa či vidění. Strategické řízení společnosti se neobejde bez stanovené vize. V mnohých publikacích je vize definována jako dosažitelná představa o tom, jaká by společnost chtěla být v budoucnu. Pro majitele, a především pro zaměstnance společnosti je velice důležité stanovení vize. Měla by obsahovat strategické cíle firmy a cestu, jak těchto cílů dosáhnout, dále by měla být vize jasně a stručně definována, a v nejlepším případě by měla být hlavní hybnou silou při řešení problémů, které souvisejí s naplňováním strategických cílů.

Mise

Mise nebo také poslání společnosti vyplývá z vize. Formuluje smysl existence společnosti a určuje základní hodnoty dané společnosti. Poslání lze také charakterizovat jako odpovědi na tři otázky, a to: Kdo jsme? Co děláme? Kam směřujeme? Poslání musí být tržně orientované a dále také motivující a realizovatelné (Fotr a kol., 2012, Matusiková a kol., 2017).

Cíle

Cíl je popis žádaného finálního stavu, kterého chce společnost dosáhnout a tvoří podstatu strategie. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Společnosti obvykle sledují více cílů, nikoli pouze jeden. Cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času. Jednotlivé cíle by mezi sebou měly mít určeny priority a jasnou hierarchii.

Cíle lze členit z několika hledisek (Matusiková a kol., 2017):

- Podle toho, kdo cíl stanovuje – individuální a kolektivní.
- Podle času – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.
- Podle rozsahu – strategické, taktické a operativní.
- Podle vztahu mezi cíli – cíle konkurenční a cíle komplementární.

Cíle by měly být vytvořeny tak, aby byly SMART. Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují vlastnosti strategických cílů:

- S (specific) – specifické,
- M (measureable) – měřitelné,

- A (acceptable) – akceptovatelné,
- R (realistic) – realné, dosažitelné,
- T (timed) – vymezené v čase.

2.4 Analýza externího prostředí

Za analýzu externího prostředí se pokládá analýza okolí podniku. Za okolí je považováno vše, co stojí mimo podnik viz. Obr. 2.3. Analýza se orientuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňovaly pozici podniku v minulosti, momentálně, a také v budoucnosti budou ovlivňovat strategické rozhodování podniku.

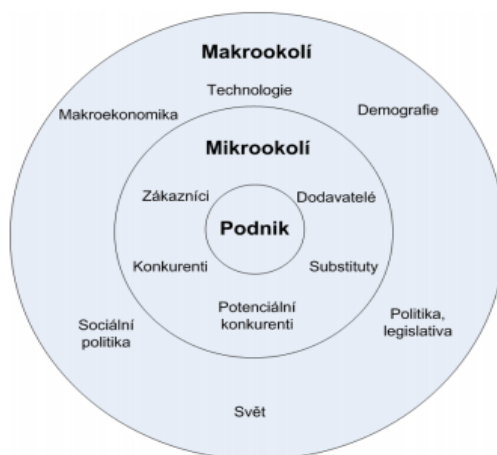
Podniky jsou otevřenými systémy, které vstupují do vztahů se svým okolím, ve kterém působí. Výsledky jsou z větší části závislé na vnějších faktorech, které mohou pro podnik znamenat příležitost anebo také hrozbu. Znalost okolí podniku je podstatná pro:

- lepší porozumění vztahům s okolím,
- schopnost přizpůsobit se tomuto okolí,
- využití schopnosti ovlivňovat toto okolí.

Analýza externího prostředí je rozčleněná na vlivy makrookolí, respektive mikrookolí a jejich vzájemné vazby (Matusiková, 2014).

Matusiková říká (2014, str. 33), že „*externí analýza neboli analýza vnějšího okolí zkoumá vše, co je mimo organizaci. Jsou to faktory, které zpravidla nemůže sama ovlivnit. Patří sem např. mezinárodní prostředí, národní prostředí, podnikatelská oblast, ve které podnik působí apod.*”

Obr. 2.3 Okolí podniku



Zdroj: Upraveno podle Mallya, 2007 str. 40

2.4.1 Analýza makroprostředí

Za cíl analýzy makroprostředí lze považovat zkoumání domácího a mezinárodního prostředí, které ovlivňuje a působí na všechny organizace.

Jelikož je pro dnešní dobu charakteristickým znakem vysoký stupeň globalizace, hranice země nepřestávají pro mezinárodní obchod nebo výrobu skutečné hranice, postupně mizí bariéry, sjednocují se omezení pro obchod mezi zeměmi a informace jsou dostupné téměř okamžitě, je proto zapotřebí brát v úvahu makroprostředí i v kontextu zahraničního obchodu. Analýzu makroprostředí lze charakterizovat jako rozbor vzájemně souvisejících politických, ekonomických, sociálních a technologických trendů, z toho důvodu se zabývalo zjišťování těchto faktorů označit za PEST analýzu. Vznik PEST analýzy se datuje do 60. let minulého století, avšak významnou se tato metoda stala až v 80. letech 20. století. Díky stále častějšímu využívání tohoto analytického nástroje začalo postupem času docházet k různým modifikacím (STEP analýza), a také došlo k rozšíření o ekologický a legislativní faktor (PESTLE, SLEPTE) (Matusiková, 2014).

PEST analýza

PEST nebo PESTLE metodu lze charakterizovat jako analýzu obecného a makroekonomického prostředí firmy, které z pohledu konkurence ovlivňuje pozici firmy. Za hlavní nástroj této analýzy lze považovat odlišování velmi podstatných informací od těch, které jsou pro podnik irelevantní.

Politicko-legislativní faktory

Pro každý podnik představují tyto faktory významné příležitosti, ale zároveň také i ohrožení. Za stěžejní faktor lze označit hodnocení politické stability konkrétní země. Politická stabilita má významný vliv na důvěru a rozhodování investorů, potenciál ekonomického rozvoje a díky tomu také na konkurenceschopnost. Realizace hospodářské politiky a vytváření legislativy dává předpoklad pro fungování tržní ekonomiky a podporu podnikání (Matusiková, 2014).

Dle Mimicka a Thompsona (2006) můžeme za hlavní politicko-legislativní faktory označit například politickou stabilitu, globální vlivy, právní předpisy, nové globální konkurenty, nadnárodní globální konkurenty, nadnárodní organizace a instituce, a dále také podporu, regulaci nebo konkurenci vybraným odvětvím ze strany státu.

Ekonomické faktory

Při analýze okolí společnosti je důležitým prvkem ekonomická situace v zemi. Situaci, ve které se podniky nachází, ovlivňuje především současný a budoucí stav ekonomiky. Pokud je například v zemi ekonomický růst, vyvolává to zvyšování příležitostí na trhu, naopak pokud se ekonomika nachází v recesi, bude to možnosti organizací ohrožovat (Sedláčková, Buchta, 2006).

Do ekonomických faktorů se obecně zahrnují makroekonomické ukazatele jako jsou míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, trend vývoje HDP, stav ekonomiky v souvislosti s vývojem hospodářského cyklu, dostupnost a ceny energií atd.

Mezi makroekonomické indikátory lze zahrnout i další ukazatele, avšak tyto výše zmíněné ukazatele jsou základní a pro většinu potřeb dostačují. Jestliže se makroekonomická analýza provádí pro organizaci, která podniká ve více zemích, je důležité tuto analýzu zpracovat pro každou z nich (Váchal, Vochozka, 2013).

Sociálně-kulturní prostředí

Sociální faktory lze definovat jako demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně kulturní aspekty a faktory, mezi které patří například pracovní zvyklosti (Grasseová, 2015).

V sociálně-kulturním prostředí hrají významnou roli kulturní zvyklosti, životní postoje, rozdíl mezi příjmy různých společenských vrstev, vnímání obyvatelstva, sebe sama, spoluobčanů a společnosti. Významnou roli v tomto prostředí má také mobilita pracovní síly, role mužů a žen ve společnosti, procentní zastoupení obyvatelstva ve společenských vrstvách či další specifika pro danou společnost.

Technologické prostředí

Další podskupinou patřící do PEST analýzy jsou technologické faktory. Aby se organizace vyhnula zaostalosti, provozovala aktivní inovační činnost a byla konkurenceschopná, je nezbytným předpokladem znalost technických a technologických změn, které se odehrávají v okolí podniku. Je také důležité, aby organizace neustále pozorovala vývoj a investovala do nových technologií (Matusiková, 2014).

I když jsou investice do technického rozvoje na jednu stranu nutností, bez kterých se organizace neobejde, mohou se také podílet na vzniku mnoha rizik. Získané výsledky

z technického a technologického rozvoje nemusí být přijaty trhem nebo krátký životní cyklus inovace nemusí organizaci poskytnou požadovanou návratnost investice. Inovace tedy s sebou přináší nejistotu. Důležitými faktory v technologickém prostředí jsou podle Bensoussan a Fleisecher (2013) držení patentů, rozpočet na vědu a výzkum, tempo technologických změn, přítomnost technologických klastrů, tempo vylepšování produktů a procesů, počet vysokých škol v daném regionu a velikost kapacit.

Výhody a nevýhody PEST analýzy

PEST analýza, či jiná modifikace této metody (PESTLE, STEP), se stává úspěšnou pouze v případě, pokud je koncepčně a prakticky vztažena k plánovaným operacím. Je-li analýza efektivně realizovaná, správně vyhodnocena a na jejím základě jsou uskutečněna správná rozhodnutí, pak má pozitivní účinek na výkonnost. Na druhou stranu může při vyhodnocování dojít také k různým problémům, jako jsou například nepřesnost předpovědi do budoucna, špatná interpretace daného faktoru, krátkodobá orientace, neochota přijmout výsledky analýzy nebo nepochopení rozdílnosti jednotlivých podniků i odvětví (Matusiková, 2014).

2.4.2 Analýza mikroprostředí

Mikrookolí, nebo také blízké okolí organizace, je další složkou, která ovlivňuje chod podniku. Analýza mikrookolí bývá často pojmenována jako analýza odvětví. Klade důraz na konkurenční prostředí, cílem je určit síly a faktory, které utvářejí odvětví více či méně atraktivní. Zaměřuje se na zásadní charakteristiky odvětví, jejímž hlavním prvkem je vymezení sil, které podstatně ovlivňují vývoj a změny v odvětví a na klíčové faktory úspěchu, které následně ovlivňují úspěšnost organizace v odvětví (Synek, 2011).

Sedláčková (2006) definuje odvětví jako: „*skupinu podniků, jejichž výrobky mají mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka, a jejichž výrobky jsou blízkými substituty.*“

Dle Keřkovského, Vykypěla (2006) je mikroprostředí organizace ovlivňováno hlavně konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle organizace jsou silně ovlivněny atraktivitou odvětví, ve kterém organizace působí a její celkovou strategickou situací.

Porterova analýza konkurenčního prostředí

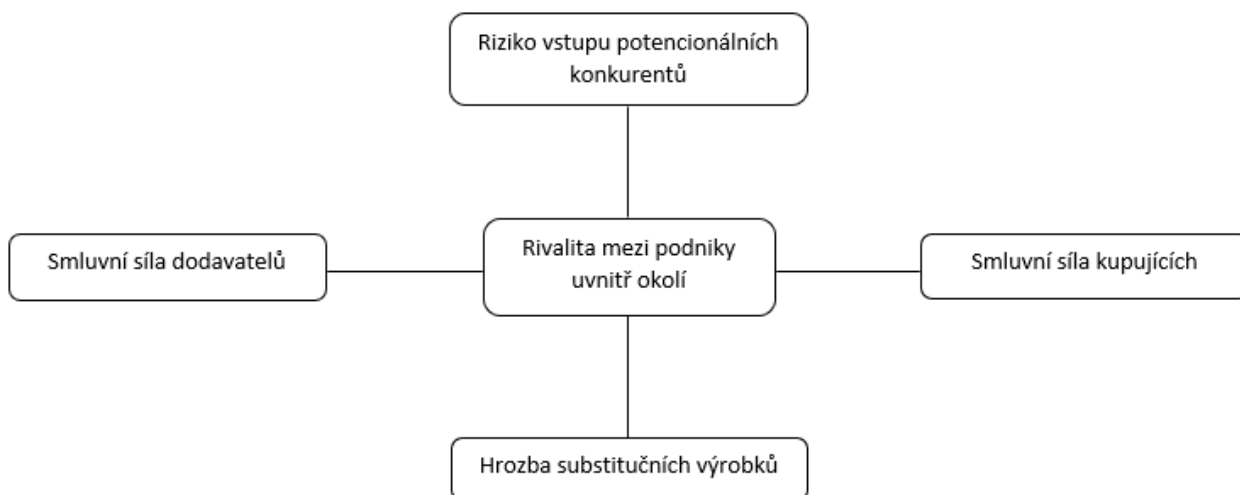
Nejčastěji používaným nástrojem v rámci analýzy mikroprostředí je Porterova analýza pěti sil. Tato analýza se snaží najít faktory, které nejvíce ovlivňují vývoj strategické pozice organizace.

Porter (1994, str. 3) uvádí: „Úroveň konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních konkurenčních sil. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.“

Cílem organizace je dosáhnout takové pozice, kdy může co nejlépe vzdorovat těmto silám nebo jejich působení změnit ve svůj prospěch. Porterova analýza (Obr. 2.4) je zaměřena na pět následujících sil (Porter 1994):

1. vyjednávací schopnosti dodavatelů,
2. vyjednávací schopnosti zákazníků,
3. hrozba substitučních výrobků a služeb,
4. hrozba nově vstupujících firem,
5. míra rivality současných konkurentů.

Obr. 2.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování podle Dedouchová (2001)

Vyjednávací schopnosti dodavatelů

Jestliže dodavatelé dokáží zvyšovat ceny a organizace musí na toto zvýšení přistoupit, lze dodavatelé považovat za hrozbu pro danou organizaci. Pokud se jedná o slabé

dodavatele, organizaci je umožněno tlačit na snižování cen a požadovat vyšší kvalitu. Dodavatelé jsou podle Portera silnější v tom případě, kdy výrobky, které prodávají nemají velké množství substitutů nebo pokud mikrookolí, ve kterém organizace působí není pro dodavatele důležité. Také může hrát roli odlišnost dodavatelů, kdy přechod od jednoho ke druhému může být nákladný (Dedouchová, 2001).

Vyjednávací schopnosti zákazníků

V první řadě je zapotřebí analyzovat, kdo jsou potencionální zákazníci a jaké mají tito zákazníci očekávání a potřeby. Je také důležité odhalit, jaké jsou primární trendy, které by následně mohli vést ke změnám požadavků a chování zákazníka (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Zákazníci mají větší kupní sílu například v případě, kdy si mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami nebo pokud mohou hrozit tím, že si budou vyrábět vstupy sami. Větší kupní sílu mají zákazníci i v situaci, kdy nakupují ve velkém množství. Pro organizaci představují zákazníci hrozbu v případě, kdy se snaží tlačit ceny dolů či požadují vysokou kvalitu a servis, to vše znamená pro danou organizaci vzrůstající náklady (Dedouchová, 2001).

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Hrozba substitučních výrobků představuje pro organizaci hrozbu v podobě ztráty zákazníků a také se limituje i ziskovost organizace. Naopak pokud je substitutů málo je to příležitost ke zvyšování cen a tím také i výsledného zisku.

Z hrozby substitutů vyplývá konkurenční síla, která je určena následujícími faktory (Dedouchová, 2001):

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciacce substitutů – srovnání kvality, výkonu a ceny,
- náklady na změnu – velikost nákladů zákazníků na přechod k substitutu.

Hrozba nově vstupujících firem

Do této kategorie spadají ty organizace, které momentálně v daném mikrookolí nejsou konkurenty, avšak do budoucna se jimi mohou stát, pokud se tak rozhodnou. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na množství faktorů, které tvoří v daném mikrookolí bariéry a brání podniku prosadit se.

Pro podnik značí překonávání nastavených bariér zvyšování nákladů, čím složitější bariéry jsou, tím jsou následně i vyšší náklady spojené s jejich překonáváním. Například ekonom Joe Bainem vymezil tři primární zdroje bariér, a to (Dedouchová, 2001):

- míru hospodárnosti,
- absolutní nákladové výhody,
- oddanost zákazníků.

Míra rivality současných konkurentů

Boj mezi současnými konkurenty je ve formě taktizování, které slouží k dosažení výhodného postavení. K rivalitě a soupeření dochází z toho důvodu, že jeden či více konkurentů si uvědomí potřebu zlepšovat své postavení. Pokud je rivalita mezi podniky na nízké úrovni, pak mohou podniky zvyšovat ceny a tím dosahovat většího zisku. Na druhou stranu, pokud je intenzita rivality vysoká, dochází k cenové konkurenci, tím vzniká cenová válka a rivalita mezi podniky ještě více sílí. Cenová konkurence mezi podniky omezuje ziskovost a limituje výnosy. Velikost rivality je určena strukturou mikrookolí, výškou vstupních bariér z daného mikrookolí a poptávkovými podmínkami (Dedouchová, 2001).

2.5 Analýza interního prostředí

U interní analýzy stejně, tak jako tomu je u analýzy externí, je nutné brát v úvahu účel, pro který je vytvářena. Interní analýza by měla obsahovat pouze taková fakta, která jsou významná při vytváření strategií nebo jejich hodnocení. Tato analýza také umožňuje najít silné a slabé stránky (Grasseová 2015).

Interní analýza by měla být vyrovnaně popisná a kritická. Ze všeho nejdříve musí být u jednotlivých oblastí hodnocení uvedena fakta, zachycující minulý vývoj a současný stav, které analýza následně kriticky zhodnotí (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Při výběru strategie podnik využívá poznatků, které získá z interní analýzy. Jde o snahu zjistit v čem daný podnik vyčnívá a v čem naopak zaostává oproti konkurenci (Matusiková 2014).

2.5.1 Analýza klíčových faktorů a schopností podniku

Cílem analýzy klíčových faktorů podniku je především posoudit jeho konkurenceschopnost, identifikovat silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci a následkem toho zjistit ekonomický potenciál daného podniku.

Jedná se o diagnózu, vyhodnocení či audit výchozí situace podniku. Analýza umožňuje specifikovat vnitřní zdroje a schopnosti podniku a zároveň odhadnout vývoj situace podniku do budoucna. Úkolem je rozpoznat strategicky významné zdroje, schopnosti a poté specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody. Na podnik je v této analýze nahlíženo jako na jedinečný soubor zdrojů a schopností, ty jsou následně základem pro budování konkurenční výhody a základním faktorem ziskovosti.

Prvotním bodem je klasifikace základních typů zdrojů a následně rozbor jednotlivých skupin, zároveň nesmí být opomíjeny ani vzájemné vazby a souvislosti. Vnitřní zdroje podniku jsou zpravidla rozděleny do čtyř skupin, a to na (Sedláčková, Buchta, 2006):

- hmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje.

Hmotné zdroje

Do kategorie hmotných zdrojů podniku patří stroje a zařízení, budovy, pozemky, haly nebo dopravní prostředky. Je zapotřebí znát jednotlivé specifické vlastnosti těchto zdrojů jako je například stáří jednotlivých strojů či budov, technický stav, zda je podnik vlastníkem daných budov, kvalita zařízení apod. Tyto vlastnosti ovlivňují potenciál pro tvorbu konkurenční výhody a dobrou výchozí pozici podniku.

Lidské zdroje

Do kategorie lidských zdrojů spadají zaměstnanci podniku. Výhoda podniku oproti konkurenci by měla být založena na vysoce kvalifikovaných manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje nebo velmi schopných prodejních zástupcích (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ve specifickém sportovním prostředí jsou lidské zdroje základem pro sportovní organizace, řadí se zde hráči, trenéři, asistenti, maséři, kustodi apod. Jedná se také o pracovníky ekonomického, marketingového, technického úseku a klubové funkcionáře. Je zapotřebí sledovat počet pracovníků, jejich kvalitu a typ zaměstnaneckého poměru (Čáslavová, 2009).

Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou charakterizovány vlastními a cizími zdroji podniku. Tyto zdroje ovlivňují finanční stabilitu a strukturu podniku. Analýza finančních zdrojů zahrnuje takové

aspekty, jaké jsou například získávání kapitálu, velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, náklady na kapitál, míru zadluženosti, úhradu závazků, vztahy s dlužníky a věřiteli. Cílem analýzy je zjistit, které zdroje jsou možným základem pro konkurenční výhodu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Nehmotné zdroje

Spadá zde technologická oblast, která zahrnuje například patenty, licence, obchodní tajemství, know-how. Do této kategorie patří také oblast, která zahrnuje pověst podniku, ochrannou známku, značku apod. Nejdůležitějšími ukazateli jsou počet a význam patentů, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců, výnosy z licencí a patentů. Hodnota celkového nehmotného majetku může dosahovat významného podílu na hodnotě fixních aktiv (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.5.2 Finanční analýza

Tato analýza tvoří významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Pracuje se zde s velkým počtem poměrových ukazatelů, které slouží k vyhodnocení finanční situace a výkonnosti podniku. Jedním z cílů analýzy je vyhodnotit finanční situaci podniku a definovat doporučení pro budoucí vývoj. K sestavení finanční analýzy využíváme zdroje informací, kterými jsou (Dluhošová, 2010):

- finanční informace (zprávy o vývoji měnových kurzů a úrokových měr, burzovní informace apod.),
- výkazy finančního účetnictví,
- výkazy vnitropodnikového účetnictví,
- nekvantifikované nefinanční informace (expertní prognózy, komentáře a názory manažerů),
- kvantifikované nefinanční informace (interní statistiky zaměstnanosti, produkce, odbytu apod.).

Jak již bylo výše zmíněno, cílem finanční analýzy je posouzení finanční situace podniku. Souhrnný přehled o finančním stavu podniku poskytuje manažerům podklad pro budoucí správné rozhodování při určování optimální finanční struktury, získávání finančních zdrojů, rozdělování zisku nebo získávání obchodních úvěrů. Dále finanční analýza napomáhá odhalit, zda je podnik ziskový, zvládá včas své závazky a mnoho jiných skutečností (Peterson, Drake, 2012).

Bragg (2014) říká, že finanční analýza je souhrnem činností prověřující finanční a provozní informace o podniku, jejímž cílem je zhotovit závěry pro management.

Základním předpokladem pro tvůrce finanční analýzy je dobré pochopení principů, na kterých podnik reálně pracuje, dále je také důležité uvědomovat si provázanost jednotlivých částí v celek. Tvůrce finanční analýzy by měl být schopen posoudit uskutečnitelnost svých doporučení a zvládnout ohodnotit rizika pro jednotlivé možnosti. Výsledky finanční analýzy mohou být uplatněny pro:

- oceňování akvizic,
- dividendovou politiku,
- posouzení rentability jednotlivých výrobků,
- kapitálové rozpočtnictví,
- posouzení rizik měnových kurzů.

1. Analýza absolutních ukazatelů

V této analýze se vychází přímo z údajů, které jsou uvedeny v účetních výkazech. Tyto údaje jsou označeny jako absolutní ukazatele, které charakterizují určitý jev, jež nemá k jinému jevu žádný vztah. V analýze absolutních ukazatelů je pracováno ve většině případů s daty z rozvahy a výkazu zisku a ztrát klubu či podniku a následně je prováděna horizontální a vertikální analýza absolutních ukazatelů.

Horizontální analýza

Při vytváření horizontální analýzy jsou sledovány změny absolutních ukazatelů po řádcích a v čase. Je důležité mít k dispozici údaje nejméně ze dvou po sobě jdoucích období. Změna v určité položce v rozvaze či výkazu zisku a ztrát je vyjádřena v procentech nebo indexem.

V horizontální analýze lze změny v položkách vyjádřit také bazickým indexem, který srovnává hodnoty určitého ukazatele v jednotlivém období, s hodnotou ukazatele, který se nachází ve zvoleném, tedy výchozím období. Toto období je určeno jako základ pro srovnání. Změny lze také vyjádřit řetězovým indexem, který srovnává ukazatele v jednotlivém období, dvou po sobě jdoucích období.

Vertikální analýza

Sleduje změny položek a kapitálu (aktiva a pasiva) v čase směrem od shora dolů. Z aktiv a pasiv je pozorováno složení hospodářských prostředků pro aktivity podniku a z jakých zdrojů byly pořizovány. Vertikální analýza je vhodná pro srovnání s jinými podniky, které se nachází na stejné úrovni (Sedláček, 2011).

2. Analýza poměrových ukazatelů

Pavelková, Knápková (2009, s. 47) říká, že: „*Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska využitelnosti jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza). Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupné informace a má k nim přístup také externí finanční analytik.*“

Poměrové ukazatele jsou počítány jako poměr jedné nebo více položek základních účetních výkazů k další položce nebo skupině položek. Údaje, které se nachází v rozvaze zachycují okamžitý stav veličiny k určitému datu (stavový charakter). Zjištěné údaje z výkazu zisku a ztrát ukazují výsledky činnosti za určité období (tzv. tokový ukazatel). Poměrové ukazatele se dělí následujících základních skupin (Sedláček, 2011):

- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele tržní hodnoty,
- ukazatele platební schopnosti (likvidity),
- ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow.

Ukazatel zadluženosti

V tomto ukazateli jde o vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Ukazatel zadluženosti měří, v jakém rozsahu podnik využívá k financování cizí zdroje. Avšak ne vždy musí zadluženost znamenat negativní charakteristiku, naopak růst zadluženosti může napomoci k celkové rentabilitě (ziskovosti) a tím i přispět k vyšší tržní hodnotě podniku (zvyšuje se riziko finanční nestability). Je vhodné tento ukazatel porovnávat s ukazatelem platební schopnosti. Jako příklad ukazatelů zadluženosti lze uvést ukazatel úrokového krytí či ukazatel míry zadluženosti (Sedláček, 2011). Vzorce výpočtů těchto ukazatelů viz příloha č.1.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost hospodaření s aktivy podniku. Měří tedy rychlost obratu aktiv nebo jejich jednotlivých položek. Jestliže má podnik nedostatek aktiv ztrácí možnost začlenit se do potencionálně výhodných podnikatelských projektů a tím přichází o možné výnosy. Naopak pokud má podnik přebytek aktiv, než je zapotřebí, vznikají mu přebytečné náklady a tím se poté snižuje zisk podniku. Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity se vyjadřují v jednotkách času (dny, roky). Jedná se o ukazatele doby obratu zásob, obratu aktiv a obratu pohledávek (Sedláček, 2011). Vzorce výpočtů viz příloha č.1.

Ukazatele rentability

Jedná se o nejsledovanější ukazatele podnikatelské činnosti (finanční úspěšnost podniku). Tyto ukazatele poměřují celkový zisk s výší podnikových zdrojů. Ukazatele rentability lze rovněž nazvat jako ukazatele ziskovosti podniku. Počítáme tedy rentabilitu celkových vložených aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb (Suchánek, 2007). Vzorce výpočtů ukazatelů rentability viz příloha č.1.

Ukazatele likvidity

Likvidita se také označuje jako platební schopnost podniku. Jde o schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Vypočítá se jako podíl, kdy do čitatele jsou dosazovány majetkové položky různé likvidnosti (schopnost majetku přeměnit se na hotové peníze), podle toho, jaká je vyžadována míra jistoty. Lze zjistit likviditu prvního stupně (běžná likvidita), druhého stupně (pohotová likvidita) a třetího stupně (okamžitá likvidita) (Suchánek, 2007). Vzorce výpočtů ukazatelů likvidity viz příloha č.1.

2.5.3 SWOT analýza

Kaňovská (2009, str. 24) charakterizuje SWOT analýzu takto: „*SWOT analýza je technika strategické analýzy založené na zvažování vnitřních faktorů podniku (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů prostředí (příležitosti a hrozby).*“

SWOT analýzu lze označit za vrchol strategické analýzy. Slovo SWOT je odvozeno od počátečních písmen anglických názvů faktorů, které právě tato analýza identifikuje:

- strenghts (silné stránky),
- weakness (slabé stránky),
- oportunities (příležitosti),

- threats (hrozby).

Silné a slabé stránky jsou zjišťovány pomocí analýzy vnitřního prostředí podniku. Naopak příležitosti a hrozby jsou vytvářeny na základě analýzy vnějšího prostředí podniku. Každý z těchto čtyř faktorů vytváří kvadranty (viz. Tab. 1).

Tab. 1 SWOT analýza

S Silné stránky	W Slabé stránky
O Příležitosti	T Hrozby

Zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovský, Vykypěl, 2006

Jak již bylo výše zmíněno SWOT analýza je vrcholem strategické analýzy a také základním informačním zdrojem při sestavování strategie. Podnik by se měl při návrhu nové strategie zaměřit na odstraňování slabých stránek a hrozeb, a to pomocí silných stránek a strategických příležitostí v okolním prostředí podniku. Veškeré hrozby by měly mít v návrhu nové strategie opatření, která je budou eliminovat.

Logickým závěrem SWOT analýzy je snaha podniku v co možná největším rozsahu podporovat své silné stránky, omezovat slabé stránky, využívat příležitosti a bránit se hrozbám v okolí podniku. Na základě SWOT analýzy podniku je možné určit, jakým směrem se bude strategie podniku upínat. Potencionální příležitosti a hrozby lze kombinovat se silnými a slabými stránkami. Kombinací těchto faktorů vznikají čtyři směry, kterými je možné se vydat při volbě podnikové strategie viz. Tab. 2 (Sedláčková, 2000).

Tab. 2 SWOT matice

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weakness)
Příležitosti (Opportunities)	Strategie SO maxi-maxi	Strategie WO mini-maxi
Hrozby (Threats)	Strategie ST maxi-mini	Strategie WT mini-mini

Zdroj: vlastní zpracování

Ze SWOT matice lze vyčíst následující strategické možnosti (Sedláčková, 2000):

- Strategie „maxi-maxi“, která se skládá ze silných stránek a příležitostí podniku, je růstově až agresivně orientována a charakterizuje ofenzivní přístup z pozice síly (cíl většiny podniků). Existuje soulad mezi silnými stránkami a předpokládanými příležitostmi.
- Při strategii „mini-maxi“ se střetávají silné stránky a hrozby. Strategie očekává maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Pro podnik je důležité včas najít možné hrozby a za pomoci silných stránek je přeměnit v příležitosti.
- Strategie „maxi-mini“ je kombinací příležitostí a slabých stránek. Na trhu se vyskytuje množství příležitostí, ale podnik je nucen čelit také velkému množství slabých stránek. Cílem podniku je tedy maximalizovat tržní příležitosti a odstraňovat slabé stránky podniku.
- Strategie „mini-mini“ se skládá ze slabých stránek a hrozeb. Při této strategii se podnik nachází v situaci, kdy u něj převažují slabé stránky a současně se v jeho okolí vyskytuje množství rizik. Snahou podniku je minimalizovat své slabé stránky i rizika, jde tedy o strategii defenzivní.

2.6 Sportovní klub

V České republice používá převážná většina sportovních klubů a organizací pro své fungování formu občanského sdružení (od 1. ledna 2014 se používá označení zapsaný spolek) podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Tuto právní formu používají především amatérské a poloprofesionální sportovní kluby a organizace. Profesionální kluby a organizace, které působí ve sportovním prostředí používají jiné právní formy (akciová společnost, společnost s ručením omezeným, příspěvková organizace atd.). Na území České republiky neexistuje žádná právní forma, která by upravovala specifickou oblast tělesné výchovy a sportu. Organizace si budují vlastní organizační strukturu, a proto se jednotlivé sportovní organizace a sportovci při své činnosti řídí ustanovením občanského zákoníku.

Sportovní kluby a organizace mají prostřednictvím svých oddílů přímou ekonomickou vazbu na zastřešující sportovní asociaci a také jednotlivé samostatné sportovní asociace. Klub získává právě prostřednictvím těchto asociací prostředky ze státního rozpočtu. Při snaze získat prostředky z ostatních veřejných rozpočtů (města, obce), jedná klub samostatně (Durdová, 2002).

2.6.1 Organizační struktura sportovního klubu

Zapsaný spolek

Jak již bylo výše zmíněno, došlo od 1. ledna 2014 ke změně, kdy se z občanského sdružení stal zapsaný spolek. Sportovní kluby, které byly občanskými sdruženími musely kvůli této změně v zákoně přizpůsobit svou činnost. Především bylo zapotřebí upravit stanovy a případně také další interní předpisy. Kluby musí mít ve svém názvu slovo „spolek“ nebo zkratku „z. s.“.

Valná hromada

Nejvyšším orgánem spolku je valná hromada. Zaměřuje se na projednávání zpráv o činnosti podniku a hospodaření klubu, závazcích a stavu majetku. Také stanovuje rozpočet klubu na následující období a výši příspěvku pro stávající členy. Valná hromada volí ostatní členy výboru.

Kontrolní komise

Mezi základní činnosti kontrolní komise patří dohlížení na finanční a účetní operace. Kontrolní komise podává zprávy výboru a valné hromadě.

Předseda klubu

Má odpovědnost za fungování a činnost, oprávnění svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu, sestavuje roční plán práce výkonného orgánu a určuje priority klubu. Předseda také řídí zasedání výkonného výboru, reprezentuje klub, působí jako prostředník při klubových aktivitách a řídí pravidelnou schůzi nejvyššího orgánu.

Výbor klubu

Projednává věci, které nejsou svěřeny valné hromadě, dále projednává svěřené věci valnou hromadou a věci vyplývající ze stanov (Čáslavová, 2000).

Akciová společnost (a.s.)

Organizační schéma akciové společnosti lze jednoduše znázornit následujícím způsobem viz. Obr. 2.5.

Obr. 2.5 Obecné schéma a.s.



Zdroj: vlastní zpracování podle Durdová (2002, str. 92)

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, která se stará o chod společnosti. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Představenstvo společnost řídí a rozhoduje o záležitostech, které nespádají do působnosti valné hromady. Dalším orgánem akciové společnosti je dozorčí rada. Úkolem rady je uplatňovat strategické záměry akcionářů, uskutečňování podnikatelské činnosti a dohlížet na působnost představenstva. Vrcholový management představuje operativní řízení akciové společnosti. U sportovních klubů se vymezení činností vrcholového managementu formuje vzhledem ke konkrétní povaze činnosti klubu a není dáno obchodním zákoníkem (Čáslavová, 2009).

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Struktura společnosti s ručením omezeným jde znázornit následujícím způsobem viz. Obr. 2.6.

Obr. 2.6 Obecné schéma s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování podle Durdová (2002, str. 95)

Stejně jako u akciové společnosti je i u společnosti s ručením omezeným nejvyšším orgánem valná hromada, která se schází nejméně jednou ročně. Další orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na činnost jednatelů, přezkoumává účetní závěrku, podává zprávy valné hromadě ve lhůtě, která je stanovena společenskou smlouvou. Statutárním orgánem s.r.o. jsou jednatelé či jeden jednatel. Jestliže má společnost více jednatelů, má každý z nich právo jednat jejím jménem samostatně. Jednatelé musí vést seznam společníků, které musí informovat o záležitostech společnosti, jsou také povinni zajistit řádné vedení účetnictví a evidence. Dále jsou také mimo orgány vytvářené s.r.o., vytvářeny orgány profesionálního managementu. V prostředí sportovního klubu jsou orgány profesionálního managementu s.r.o. pro každý klub odlišné s ohledem na činnosti sportovního klubu (Durdová, 2002).

2.6.2 Cíle sportovního klubu

Každý sportovní klub má několik cílů. Tyto cíle dělíme dle obsahu do tří kategorií (Durdová, 2002):

- sportovní cíle,
- sociální cíle,
- ekonomické cíle.

Je zapotřebí brát v úvahu vzájemnou souvislost strategických cílů z hlediska jejich realizovatelnosti. Je důležité tedy časově sladit dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle.

Sportovní cíle

Týkají se především plánování umístění klubů v soutěžích. Prostřednictvím sportovních cílů se kluby snaží zviditelnit jednotlivé sportovce, popřípadě dané sportovní odvětví. Kluby se tak snaží neustále pronikat do podvědomí veřejnosti. Mezi sportovní cíle dále také patří zvyšování úrovně hráčů či získávání nových hráčů, kteří následně dopomohou k dosažení úspěchu klubu.

Sociální cíle

Kluby se snaží kolem sebe vytvářet pozitivní atmosféru, zaměřují se na spokojenost jednotlivých členů klubu. Mezi sociální cíle klubu lze také zařadit komunikaci klubu se stávajícími fanoušky či snahu o získávání nových příznivců.

Ekonomické cíle

Do této kategorie spadá především vytváření dostatečných finančních zdrojů na chod klubu, díky kterým by mohlo být zajištěno dobré a stabilní klima v klubu. Jednotlivé kluby se snaží získat dostatečné množství prostředků, aby do budoucna předešly finančním problémům či úplnému zániku. Dále sem také patří například investice a materiální vybavení klubu (Durdová, 2002).

2.6.3 Financování sportovních klubů a organizací

V současné době je získávání finančních prostředků pro potřeby sportovního klubu jednou z nejdůležitějších a zároveň také nejobtížnějších činností sportovních manažerů napříč všemi sporty. Kluby na amatérských úrovních mají velké problémy sehnat dostatečné množství finančních prostředků a velké množství z nich se poté dostává do existenčních problémů.

Finanční zdroje můžeme rozčlenit do tří velkých skupin (Durdová, 2009):

- zdroje financování z hlavní činnosti (členské příspěvky, dotace, startovné, vstupné na sportovní akce),
- zdroje financování z doplňkových činností (reklama, sponzoring),
- zdroje financování ze speciálních aktivit (organizování a realizace sportovních kurzů a tréninkových kempů, organizace plesů, diskoték a karnevalů).

Mezi další možnosti získávání finanční prostředků lze dále například zařadit příjmy z transferů hráčů (výchovné, odstupné) nebo také zdroje z Evropské Unie, která může poskytnout peníze klubu formou dotace na realizaci projektu jako je například rekonstrukce hrací plochy či celého sportovního areálu.

2.7 Sportovní management

Čáslavová (2009, str. 18) říká: „*Pojem sportovní management zle chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování.*“

Sportovní management má tři charakteristické aspekty, jež jej odlišují od jiného řízení v podnikání (Čáslavová, 2009):

- podnikání ve sportu,
- sportovní marketing,

- zaměstnání v průmyslu vyrábějící sportovní zboží.

Prostředí ve sportovním managementu lze obecně označit za velmi mnohotvárné. Sportovní organizace mohou působit jednak jako neziskové organizace a jednak jako organizace ziskové.

Neziskové organizace jsou založeny za určitým účelem s cílem uspokojovat potřeby členů této organizace. Neziskové organizace se v drtivé většině případů vyskytují na úrovních nižších amatérských soutěží. Produkují kolektivní statky, které následně využívají jak jednotlivci, tak i skupiny zcela bezplatně, proto se jedná o veřejné statky.

V případě ziskových organizací je uspokojování potřeb zákazníka určeno trhem, u neziskové organizace je zaměřeno na jednotlivé členy. Ziskové organizace produkují individuální tržní statky, které poté využívají jednotliví spotřebitelé (Čáslavová, 2009).

2.7.1 Sportovní manažer

Sportovního manažera lze definovat jako vedoucího pracovníka ve sportovním klubu nebo v jiné organizaci, která je spojena se sportovním prostředím.

Ve sportovním prostředí se tedy můžeme setkat s manažerem v podnikatelském sektoru. Do této kategorie spadají manažeři, kteří se starají o výrobu sportovního zboží, dále také manažeři provozující placené tělovýchovné služby či vedoucí fitness center. Patří zde také pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělovýchovu a sport.

Další možností je manažer na úrovni vedení sportovní činnosti, zde spadají vedoucí sportovních družstev i jednotlivců na úrovni profesionálních soutěží. Jsou zde zahrnuti i vyškolení specialisté, kteří připravují sportovní akce jako jsou například mistrovství světa, Olympijské hry apod. Do této kategorie také spadají specialisté školení pro uplatnění sportu pro individuální potřeby obyvatelstva (sport pro handicapované, volnočasové aktivity pracujících lidí).

Posledním z hlediska řídicí úrovně je manažer na úrovni řízení určitého spolku. Zde řadíme členy výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, vedoucí armádních a policejních sportovních středisek a sekretáře svazu (Čáslavová, 2009).

2.8 Sportovní marketing

Pitts a Stolar (Durdová 2009, str. 5) definují sportovní marketing jako: „*Proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci*

sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy. “

V současné době je marketing pro sportovní organizace velice důležitou složkou, protože do klubu přináší finanční zdroje, které slouží k provozování sportovních aktivit. Sportovní marketing napomáhá sportovním organizacím změnit nabídku produktu do určité podoby, regulovat ji v souladu s požadavky trhu a na základě toho zvolit systém nástrojů, díky kterým dosáhneme stanovených cílů (Durdová, 2009).

Jako i v jiných oblastech lze u sportovního marketingu identifikovat jeho pozitiva i negativa (Časlavová, 2009). K základním pozitivům patří to, že sportovní marketing rozděluje nabídku produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv. Dále ujasňuje, komu je nabídka sportovních produktů určena (diváci, sponzoři, stát, členové). Prostřednictvím sportovního marketingu je promýšlena propagace sportu a také jsou získávány doplňkové finanční zdroje na podporu rozvoje neziskových aktivit.

Mezi negativa marketingu ve sportu lze zařadit vázanost na sponzory, která ve velké míře omezuje svobodnou volbu sportovního klubu či jednotlivce (například výběr náčiní a náradí). Dalším negativem je pozice financí ve sportu. Finance nerespektují sportovní odbornost a diktují sportu co má dělat.

2.8.1 Sponzoring sportovního klubu

Sponzoring je marketingový nástroj, který představuje významný prostředek, díky kterému dochází k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů pro sportovní organizace, instituce, sportovní akce, sportovce k realizaci jejich rozsáhlé činnosti.

Ve sportovním prostředí sponzoring obvykle představuje právně podložený vztah mezi sponzory, kterými jsou různé firmy či podnikatelé, sponzorovanými sportovními kluby a sportovci. Jedná se o vzájemné uspokojování zájmu a potřeb. Firmy poskytují klubům nejčastěji finanční prostředky, služby či dary a požadují za to od sponzorovaného subjektu propagaci samotné firmy či jejich produktů (Durdová, 2015).

Sponzoring jako pojem nemá jednoznačnou definici a v literatuře se můžeme setkat s různými verzemi. Časlavová (2000, str. 190) ve své knize uvádí, že sponzoring „*se využívá k získání práv přičleněných nebo přímo spojovaných s produktem nebo akcí s cílem získat užitek z tohoto spojení. Sponzor pak používá tento vztah k dosažení svých propagačních cílů nebo k podpoře širších marketingových cílů. Práva získaná z tohoto vztahu mohou zahrnovat*

maloobchodní příležitosti, koupi práva na užití jména ve vysílacích časech nebo programu hospitality.“

Sponzory dělíme z hlediska podílu sponzora na objemu příspěvků na tři typy (Durdová, 2015):

1. Exkluzivní sponzor

Za vysokou cenu přejímá veškeré protivýkony, je spojován s titulem generální (oficiální) sponzor.

2. Hlavní sponzor a vedlejší sponzoři

Hlavní sponzor přebírá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti.

3. Kooperační sponzor

Rozdělování protivýkonů mezi větší počet sponzorů z důvodů různých dob platnosti sponzorských smluv všech zúčastněných.

2.8.2 Sportovní reklama

Reklamu lze obecně definovat jako placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo určitého subjektu pomocí komunikačních médií jako jsou internet, televize, rozhlas, denní tisk, časopisy, plakáty. Sportovní prostředí má v dnešní době z hlediska reklamy pro firmy obrovský mediální potenciál k získání nových zákazníků a k propagaci svých produktů, jelikož ho provozují a sledují milióny lidí. Jednou z nejdůležitějších funkcí reklamy je její přesvědčovací schopnost. Hlavním cílem je působit proti konkurenci, přesvědčit nové potenciaální zákazníky a vytvořit poptávku po produktu nebo službě konkrétního výrobce.

Sportovní reklama používá specifické druhy komunikačních médií:

- reklama na startovních číslech,
- reklama na dresech a sportovním oblečení,
- reklama na sportovním náradí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích,
- reklama na mantinelech,
- reklama na vstupenkách, plakátech,

- reklama na propagačním materiálu.

Tyto jednotlivé druhy komunikačních médií pro sportovní reklamu mají určitou funkci a působí na potenciálního zákazníka jinak.

Smyslem reklamy je posílení image firmy v mysli zákazníka, podnik se také snaží reklamou získat zákazníky od konkurence. Pomocí reklamy se také podnik snaží vytvořit tlak na zákazníky s očekáváním toho, že zákazníci uskuteční okamžitý nákup. Smyslem reklamy je ještě například posílení preference zboží pro určité a také změna image produktu.

Mezi další důležité funkce sportovní reklamy patří funkce upomínací a informační. Upomínací funkce připomíná zákazníkům nabízený produkt a službu, kterou už zná. Informační funkce napomáhá v počátcích existence produktu nebo služby stimulovat primární poptávku a dostat se do povědomí zákazníků (Čáslavová, 2000).

3 Prezence sportovního klubu

V této kapitole bude představen amatérský fotbalový klub FK Bolatice, z. s. působící v moravskoslezské krajské soutěži 1. A třídě.

3.1 Základní informace o klubu

Název:	Fotbalový klub Bolatice, z. s.
Založení:	1926
Právní forma:	Zapsaný spolek
Sídlo:	Opavská 45, 747 23 Bolatice
Kraj:	Moravskoslezský
Okres:	Opava
Soutěž:	1. A třída sk. A Moravskoslezského kraje (6. nejvyšší soutěž)
Klubové barvy:	modrá, žlutá

Obr. 3.1 Oficiální logo FK Bolatice



Zdroj: webové stránky obce Bolatice, dostupné z www.bolatice.cz

3.2 Historie klubu

V roce 1925 se sešlo pár nadšenců, aby založili sportovní klub v Bolaticích. Fotbal se však hrál v Bolaticích již od roku 1922. První záznamy uvádějí, že u zrodu klubu byli učitelé Remeš, Beneš, poštovník Kubíček a další. Těchto pár nadšenců požádalo místní zastupitelstvo o pronájem pozemku na vybudování hřiště. První žádosti nebylo vyhověno. Pozemek se podařilo získat až z pozemků zemědělské reformy zásluhou českých činitelů. V tomto roce byla založena i první jedenáctka z místních občanů. Oficiálně byl klub založen v roce 1926, kdy byl sportovní klub zaregistrován u Zemského úřadu v Brně pod číslem Rat XII - 114/2/1926. Po

této registraci přispěl tehdejší okres Hlučín na sportovní výstroj. V roce 1934 byla založena Jednota Sokol. Prvním starostou Sokola byl statkář Václav Bochynek (vlastnil 95 ha půdy), místostarostou Josef Sněhota a prvním náčelníkem učitel Josef Pavlíček. V dalších letech, kdy se schylovalo k Mnichovu, byl SK Bolatice ve spojení s Maticí českou pilířem českého života v obci. Během 2. světové války byl klub vyloučen ze soutěží, protože ležel mimo hranice Protektorátu Čechy a Morava. Na konci června 1945 však klub znovu obnovil svůj život. Na sportovním poli bylo pusto, protože někteří hráči padli ve válce. Po únoru 1948 byla sjednocena československá tělovýchova a vytvořena Tělovýchovná jednota (dále TJ) SOKOL Bolatice. V roce 1948 měla TJ 200 členů, z čehož bylo 80 aktivních hráčů.

Bolatický fotbal měl střídavé úspěchy v soutěžích a dlouhá léta stagnoval, když od roku 1969 hráli muži plných devatenáct let v 1.B třídě. V roce 1982 bylo postaveno na hřišti osvětlení a hráči tak mohli v zimě nebo v jarních a podzimních měsících trénovat na hřišti. V roce 1986 bylo nově oploceno hřiště, položeny panely na příjezdovou cestu ke kabinám a kolem hřiště, vybudováno zábradlí a nový vodovod. V tomto roce byly položeny i drenážky do dolní části hřiště, aby se hřiště v této části co nejvíce odvodnilo. K významné změně došlo v roce 1994 v celé TJ SOKOL Bolatice. Po dohodě všech oddílů sdružených v TJ (kopaná, turistika, volejbal, házená, šachy, stolní tenis) došlo k osamostatnění těchto oddílů a oddíl kopané se stal nástupnickou organizací TJ. Od 1.7.1995 změnil oddíl TJ SOKOL Bolatice svůj název na Fotbalový klub Bolatice (dále FK Bolatice).

3.3 Současnost klubu

V současné době klub FK Bolatice disponuje šesti týmy. Jedná se o dva mužské týmy, jeden dorostenecký, jeden tým mladších žáků a dva týmy nejmenších mini žáků. Mužský tým „A“ už několik let působí stabilně v krajské soutěži 1. A třídě sk. A, ostatní týmy působí v okresních soutěžích pod záštitou OFS Opava. Muži „B“ hrají 3. třídu sk. A, dorostenecký tým nastupuje v okresním přeboru, mladší týmy hrají také okresní soutěže, ale zde jde více o radost ze hry jako takové než o výsledky a umístění v tabulce.

V loňském roce došlo v klubu k významné události, když se po přibližně desetileté snaze povedlo představitelům klubu získat dotaci na rekonstrukci areálu FK Bolatice. Se začátkem léta 2019 byly zahájeny práce v areálu. Hlavní hrací plocha prošla zásadní obměnou. Rekonstrukce je plnohodnotnou a nejnáročnější variantou opravy hřiště, blížící se výstavbě nového hřiště. Vzniklo nové odvodnění, dvě nové konstrukční vrstvy s profesionální rovinou a moderní výkonný trávník. Nový závlahový systém je tvořený samostatným potrubím

a 24 výsuvnými, úhlově nastavitelnými postřikovači. Celý systém je napojen na již funkční zavlažovací systém vedlejšího tréninkového hřiště. Nový trávník je založen strojním výsevem výkonnou travní směsí sportovního typu po opakované homogenizaci vegetační vrstvy a předseťové přípravě. Také byly zhotoveny další potřebné úpravy kolem hrací plochy jako je například instalace zábradlí či vybudování nových chodníků.

Otevření nového areálu bylo klubem plánováno na polovinu srpna tohoto roku. Bohužel z důvodu pandemie „COVID 19“, není jasné, zda otevření nově zrekonstruovaného areálu v tomto termínu proběhne. Současná opatření vlády ČR nedovolují pořádat velké kulturní či sportovní akce a lze jen těžko předpovídat, jak tomu bude v srpnu. Kvůli pandemii „COVID 19“ byly také zrušeny všechny amatérské fotbalové soutěže, kluby byly nuceny zrušit všechny týmové tréninky, hráči se mohou připravovat pouze individuálně, a to převážně v domácích podmínkách. Fotbalové trávníky tedy momentálně, nejen v Bolaticích, zejí prázdnotou.

3.4 Vize, mise, cíle klubu

Vize

Vizí klubu FK Bolatice je stavět svá dospělá družstva i v budoucnu převážně ze svých vlastních odchovanců a nedostat se do situace, kdy bude nucen pro udržení úrovně mužského „A“ týmu nakupovat a platit hráče z okolí, kteří nemají k FK Bolatice žádný vztah.

Mise

- Poskytovat dětem v obci v dnešní době mobilů, počítačů či herních konzolů vhodnou sportovní aktivitu pro volný čas.
- Vychovávat dobré mladé fotbalisty, kteří mohou postupem času přejít do klubů vyšší úrovně.
- Naučit malé hráče v raném věku týmovost, úctu a pokoru a celkově napomoci k jejich výchově.
- Nabídnout lidem v obci zábavu v podobě pořádání sportovních událostí či společenských událostí (plesy, karnevaly).
- Vytváření kvalitních podmínek pro přípravu hráčů všech kategorií.
- Reprezentovat obec Bolatice ve sportovním prostředí.

Cíle

Sportovní cíle

Hlavní sportovní cíle klubu FK Bolatice se vztahují k účinkování „A“ mužstva v krajské soutěži. Cílem klubu je pohybovat se v horních patrech tabulky, k tomu je do budoucna zapotřebí průběžně posilovat kádr.

Mezi další sportovní cíle klubu patří bezesporu zkvalitnění tréninkového procesu mládeže, především v kategoriích žáku a dorostu. Dále rozšiřovat hráčskou základnu v mládežnických kategoriích, od nejmenších žáčků až k dorostu.

Ekonomické cíle

Klub FK Bolatice udržuje v posledních letech poměrně stabilní rozpočet, ekonomickým cílem klubu je v tomto trendu i nadále pokračovat. Klub by samozřejmě také rád získal více finančních prostředků na chod, tím pádem je dlouhodobějším cílem klubu získat více sponzorů či jednoho významnějšího sponzora.

Sociální cíle

Hlavními sociálními cíli klubu jsou prohloubení vztahu s fanoušky a zlepšení propagace klubu. FK Bolatice disponuje na domácích zápasech svého „A“ týmu jednou z nejvyšších průměrných návštěvností v soutěži, na těchto zápasech by klub rád vylepšil služby pro fanoušky, které v porovnání s jinými kluby v soutěži nejsou dostačující.

Dále chce vedení klubu zlepšit komunikaci na internetu, která je na velmi nízké úrovni. Cílem je založit nové internetové stránky a vylepšit své současné facebookové stránky, což by mělo napomoci k propagaci klubu.

4 Strategická analýza v podmínkách konkrétního sportovního klubu

V této kapitole diplomové práce byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí klubu pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy a analýzy klíčových zdrojů klubu. Dále byla vyhotovena také finanční analýza a SWOT analýza klubu FK Bolatice.

4.1 Analýza vnějšího prostředí klubu

V této podkapitole byla k analýze makrookolí fotbalového klubu FK Bolatice použita PEST analýza, ve které byly vymezeny politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které nejvíce ovlivňují zkoumaný klub. Mikrookolí klubu bylo rozebráno pomocí Porterovy analýzy. Faktory vnějšího prostředí ovlivňující klub FK Bolatice byly následně pro větší přehlednost shrnuty v uceleném souhrnu.

4.1.1 PEST analýza

Pro analýzu makrookolí klubu byla použita PEST analýza, díky které byly definovány nejdůležitější faktory působící na chod zkoumaného amatérského fotbalového klubu. Jde o faktory, které nemůže fotbalový klub ovlivnit.

Politické a legislativní faktory

Politická situace v zemi ovlivňuje všechny oblasti života, tudíž i sportovní prostředí. V dnešní době lze politické prostředí v České republice označit za stabilní. Pro fotbalový klub je rovněž důležitým aspektem regionální zastupitelstvo, protože kraje i obce mohou, a často také podporují ze svých příjmů nebo dotací sportovní činnost. Moravskoslezský kraj zastupuje hejtman prof. Ing. Ivo Vondrák, CSc. (ANO 2011), starostou obce Bolatice je senátor Mgr. Herbert Pavera (TOP 09).

Politické a legislativní faktory spolu úzce souvisí, jelikož zákony ovlivňují ekonomiku. Základním právním předpisem, který vymezuje vztah sportu a státu je v České republice zákon 115/2001 Sb. o podpoře sportu v aktuálním znění účinném od 31. července 2019. Tento zákon vymezuje sport ve společnosti jako veřejně prospěšnou činnost, dále stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávních celků při podpoře sportu (msmt.cz).

V českém fotbalovém prostředí upravuje různé předpisy, omezení či povinnosti pro jednotlivé kluby na základě řádů a stanov Fotbalová asociace ČR (FAČR). Fotbalové kluby se musí řídit soutěžními, disciplinárními, registračními či přestupními řády pro profesionální a neprofesionální hráče, kluby se také musí řídit jednotlivými směrnici a manuály FAČR. FAČR je členem národních sdružení jako je Český svaz tělesné výchovy, který je ústředním partnerem pro dotační tituly od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) (fotbal.cz).

Aktuálními politickými faktory, jsou opatření vydané vládou ČR z důvodu pandemie „COVID 19“. Vláda ČR mimo jiné zakázala pořádání všech sportovních akcí, z tohoto důvodu v současné chvíli nejsou pořádány žádné fotbalové zápasy. Jednotlivé týmy dále nesmí pořádat ani týmové tréninky. FAČR proto zrušila všechny amatérské fotbalové soutěže. Zrušení profesionálních soutěží se zatím nekoná. FAČR vyčkává na další rozhodnutí vlády ohledně postupného rozvolňování vydaných opatření. Očekává se, že profesionální fotbalové soutěže budou dohrány v letních měsících, ovšem bez diváků.

Ekonomické faktory

Ve sportovním prostředí jako v každém jiném podnikatelském prostředí jsou ekonomické faktory velice důležité. Tyto faktory mají přímý vliv na chod sportovního klubu. V současné době je ekonomická situace v České republice stabilní a v posledních letech projevuje růstové tendence.

Nejlépe vypovídá o stavu ekonomiky v zemi ukazatel hrubého domácího produktu (HDP), který měří její výkonnost. Pro sportovní klub je velice důležité sledovat daňovou politiku a trendy HDP, jelikož jejich změny mají přímý vliv na náklady klubu. V Moravskoslezském kraji stejně jako v celé České republice má HDP meziročně rostoucí tendenci (tabulka 4.1). Růst HDP má pozitivní vliv na ekonomické prostředí klubu, jelikož zvyšuje jeho příjmy například prostřednictvím prodeje vstupenek nebo klubového zboží.

Tabulka 4.1 Vývoj HDP na obyvatele v Moravskoslezském kraji (Kč)

2014	2015	2016	2017	2018
344 328	362 022	374 646	392 827	418 263

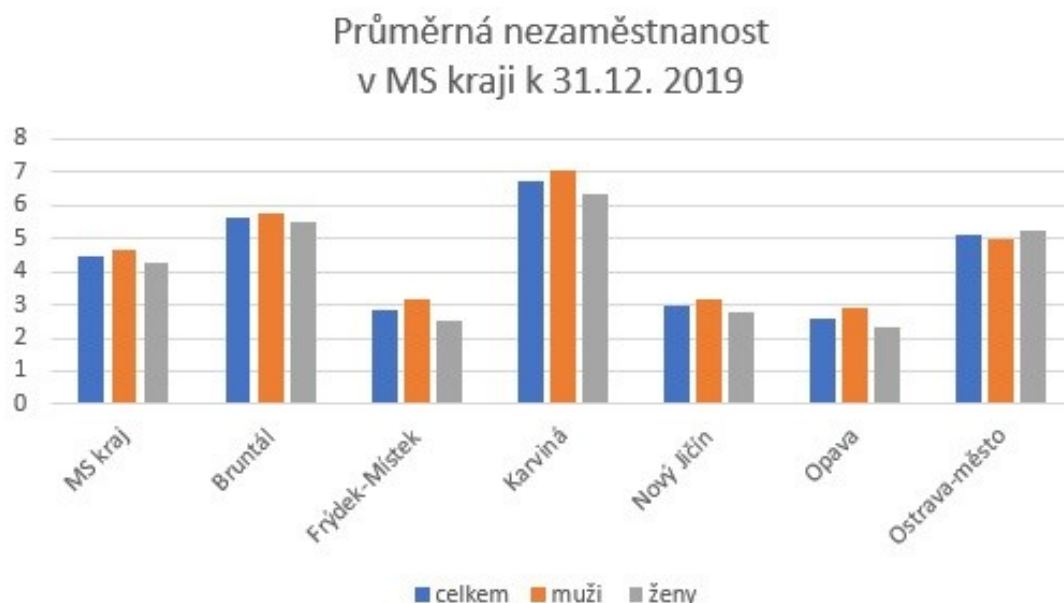
Zdroj: vlastní zpracování dle informací z www.csu.cz

I když ekonomická situace v České republice není nikterak špatná, stále více sportovních klubů se dostává do finančních problémů. Děje se tak zejména z toho důvodu, že většina firem nemá zájem sponzorovat sportovní kluby. To platí především u klubů na amatérské úrovni. Kluby velice těžko shánějí peníze na chod a jsou z velké části závislé na dotacích od kraje, města či obce, také na členských příspěvcích a vstupném. Toto platí také u zkoumaného klubu FK Bolatice. Klub nemá výraznějšího sponzora a rozpočet klubu je tedy závislý na dotacích obce. V České republice mají v posledních letech amatérské sportovní kluby na nižších úrovních velké finanční problémy a řada z nich také z tohoto důvodu musela ukončit svou činnost. Bohužel z důvodu pandemie „COVID 19“ se dá předpokládat, že se tato situace ještě zhorší. Jelikož množství soukromých firem či živnostníků muselo kvůli opatřením vlády ČR na čas uzavřít své provozovny, předpokládá se, že se ekonomika v ČR dostane do stavu recese.

Pandemie „COVID 19“ výrazně ovlivňuje profesionální fotbalové kluby. Tyto kluby v současné době přicházejí o velké množství finančních prostředků. Jelikož jsou momentálně přerušeny všechny soutěže, kluby nejsou schopny plnit závazky vůči sponzorům, dále kluby přicházejí o příjmy ze vstupného či z televizních práv. Aby snížily své náklady, uchýlily se Fotbalové kluby, nejen v České republice, ke snižování mezd svých hráčů a dalších zaměstnanců. I přes snižování nákladů lze předpokládat, že se množství profesionálních fotbalových klubů především s nižším kapitálem dostane do velkých finančních potíží.

Dalším faktorem ovlivňujícím sportovní klub je míra nezaměstnanosti v kraji. Klub FK Bolatice se nachází v okrese Opava, kde je nejnižší nezaměstnanost v celém Moravskoslezském kraji viz Graf 4.1.

Graf 4.1 Průměrná míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle informací z www.csu.cz

Vysoká míra nezaměstnanosti ovlivňuje životní úroveň obyvatelstva a také jejich kupní sílu. Pro sportovní klub, převážně profesionální to může znamenat například nižší příjmy ze vstupného z toho důvodu, že nezaměstnaní lidé si nebudou moci dovolit navštěvovat často sportovní akce. Amatérské kluby se mohou při vyšší míře nezaměstnanosti dostat do situace, kdy nebudou mít dostatek dobrovolníků, kteří zastávají různé funkce v klubu (trenéři, hráči atd.). Amatérské kluby nižších úrovní většinou těmto lidem nic neplatí, takže pokud by se stali nezaměstnanými mohou zkrátka ztratit chuť se těmto aktivitám věnovat, protože budou mít jiné starosti a povinnosti.

Sportovní kluby ovlivňují i další makroekonomické faktory jako jsou inflace či směnný kurs. V prostředí amatérského sportovního klubu je to zejména inflace (tabulka 4.2). S růstem cen sportovního načiní, paliva, energií a dalších věcí poté nastává také nárůst nákladů klubu a amatérský klub může mít problém tyto vzrůstající náklady pokrýt. Směnný kurz ovlivňuje převážně profesionální sportovní kluby, a to při transakcích do zahraničí – nákup/ prodej hráčů z jiných zemí.

Tabulka 4.2 Průměrná roční míra inflace v České republice (%)

2015	2016	2017	2018	2019
0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z www.csu.cz

V současné době, kdy celý svět včetně České republiky svírá pandemie nemoci „COVID 19“, je budoucí situace ekonomiky velmi nejasná. Je možné, že z důvodu přerušení výroby ve velkých podnicích, kvůli této pandemii, nastane ekonomická krize. V takovém případě mohou kluby přijít o své sponzory a tím pádem o výraznou část svých finančních zdrojů, v tom případě by byly kluby nuceny snižovat své výdaje. Toto se týká především klubů, které jsou závislé na sponzorských darech. Klub FK Bolatice je převážně dotován obcí Bolatice a velkým množstvím výrazných sponzorů sice nedisponuje, avšak ekonomická krize by měla velký dopad i na tento klub, jelikož by mohl o tyto stávající sponzory přijít a nové sponzory z řad firem by v této situaci jen těžko získával.

Sociální faktory

Ve sportovním prostředí mají sociální faktory velmi důležitou roli. Sportovní prostředí ovlivňuje celá řada kulturních a společenských faktorů. Jelikož klub FK Bolatice má za cíl výchovu mládeže, je pro něj důležité sledovat demografické faktory jako je například věková struktura obyvatelstva.

Tabulka 4.3 Předpokládaný vývoj obyv. podle věkových skupin v ČR (%)

Věková skupina	2018	2020	2030	2040	2050
0-14	15,7	16,0	14,9	13,9	14,8
15-64	65,0	64,0	62,8	61,0	56,5
65+	19,2	20,0	22,3	25,1	28,6

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z www.csu.cz

Z tabulky 4.3 lze vyčíst, že v budoucnu dojde k zestárnutí populace, to znamená, že se procento dětí v České republice klesne a napříč sportovními organizacemi dojde k boji o děti. Tento ukazatel je pro sportovní organizace velice důležitý a je zapotřebí, aby ho braly kluby do budoucna v úvahu.

Mezi demografické faktory řadíme také počet obyvatel. Obec Bolatice je, co se počtu obyvatel týče, jednou z jednou z největších obcí. Při posledních sčítání v roce 2019 měla obec Bolatice 4 478 obyvatel, navíc v posledních letech dochází každoročně k růstu obyvatel. Pro klub FK Bolatice je důležitým faktorem počet dětí v obci, v tomto případě dochází také meziročně k růstu. Děti do 15 let se podílí na celkovém počtu obyvatel přibližně 19 %.

Dalším sociálním faktorem, který ovlivňuje sportovní organizace je životní úroveň obyvatelstva. Životní úroveň obyvatelstva lze například vyjádřit reálným příjmem domácností či reálnou spotřebou. Oba tyto faktory vykazují velice dobrá čísla a potvrzují zvyšující se

životní úroveň obyvatelstva ČR. V roce 2019 reálné příjmy vzrostly o 5,6 % oproti předcházejícímu roku 2018, podle informací ČSÚ šlo o nejrychlejší růst za poslední dvě dekády. Reálná spotřeba na obyvatele rovněž meziročně vzrostla, konkrétně o 3,4 %. I u těchto faktorů se dá však předpokládat, že v budoucnu budou výsledná čísla z důvodu pandemie „COVID 19“ výrazně horší. Životní úroveň jednotlivých obyvatel může ovlivnit rozhodování o tom jaký sport si dítě vybere, jestli se například bude jednat o finančně náročný hokej, kde dítě potřebuje drahou výstroj či jestli rodiče přihlásí dítě na fotbal, který, co se týče vybavení, není finančně až tak náročný.

V současné době je také důležitým sociálním faktorem ovlivňujícím sportovní organizace stav celé společnosti. Dnešní doba je velice hektická, lidé tráví většinu času v zaměstnání a nemají čas nebo chuť se věnovat volnočasovým aktivitám. Také u dětí nastal v posledních letech pokles zájmu o sport, což je především zapříčiněno tím, že děti raději tráví svůj volný čas u počítače, herních konzolí či televize. Nedostatečný pohyb u dětí, ale také dospělých, má negativní vliv na zdraví celé společnosti. Díky tomu se také objevují různé civilizační choroby. Je velice důležité, že si společnost tento problém uvědomuje a lidé se snaží najít si čas na nějakou sportovní aktivitu. Pravidelné sportování je zdravé a napomáhá ke zlepšování nejen fyzické, ale také psychické kondice. Je také pozitivní, že většina rodičů se snaží své děti vést ke sportu, toto je pro sportovní kluby velice pozitivní zjištění, protože si většina z nich zakládá právě na výchově mládeže.

Do sociálně-kulturních faktorů lze také zařadit vnímání fotbalu veřejností. Fotbal je jeden z nejpopulárnějších sportů v České republice a má na našem území velkou tradici, o tom svědčí také velké množství fotbalových klubů. V minulosti zažíval český fotbal také velké úspěchy na mezinárodní úrovni, v současné době jsou tyto úspěchy spíše sporadické a český fotbal je ve světě vnímán spíše průměrně. Fotbal může plnit také vzdělávací funkci především pro mladé fotbalisty. Děti se musí naučit dodržovat určitá pravidla, vytváří si vztah k tomuto sportu a fotbal je také učí týmové práci apod.

Jak již bylo výše zmíněno, je velice důležité, aby si děti vybudovaly k fotbalu dobrý vztah. Úkolem nejen mládežnických trenérů, ale také pedagogů či rodičů je předvést dětem fotbal v takové formě, která je zaujme. Děti by se měly hrou především bavit a vytvořit si k ní takový vztah, aby se těšily na každý trénink či zápas. K propagaci fotbalu, ale především přispívají samotní hráči. Především ti, které malí kluci nebo dívky sledují v televizi. Mladí

fotbalisté si hledají své idoly, kterým by se chtěli v budoucnu podobat. Nejde jen o to, jak hráč hraje, ale také jak se při hře chová, jak vystupuje na veřejnosti apod.

Veřejnost v České republice vnímá profesionální fotbalové prostředí poměrně negativně. Většina sportovních fanoušků je nespokojena s vedením českého fotbalu, a také je zde stále pachut' z korupčních afér, které se udály v minulosti. Dalším negativem, které je vnímáno veřejností, jsou občasné výtržnosti fanoušků na stadionech. Toto chování fanoušků se stále nedaří úplně vymýtit jako je tomu například v Anglii. Amatérský fotbal je vnímán poměrně pozitivně. Na vesnicích je fotbal lidmi vnímán jako zábava. Víkendové fotbalové zápasy navštěvují také rodiny s dětmi, což na zápasech nejvyšších soutěží není úplně zvykem. Klub FK Bolatice je veřejností vnímán také poměrně pozitivně, o čemž také svědčí jedna z nejvyšších průměrných návštěvností na domácích zápasech a podle mého názoru také nejvyšší počet fanoušků, kteří navštěvují také při zápasech na hřištích soupeřů.

Technologické faktory

Technologické faktory jsou definovány jako vynaložené výdaje na výzkum a vývoj, které se postupem času neustále zvyšují. V současné době vývoj nových technologií a jejich používání v praxi jde nezadržitelně kupředu. Není překvapením, že moderní technologie pronikly také do sportovního prostředí, jde například o sportovní povrchy, vylepšování sportovního oblečení, vybavení stadiónů, sportovišť atd.

Ve fotbale došlo v posledních letech také k několika zásadním technologickým změnám, které ovlivňují samotnou hru. Jednou z prvních technologických inovací v profesionálních soutěžích bylo propojení rozhodčích pomocí komunikátorů. Tyto komunikátory napomáhají k bezproblémové komunikaci rozhodčích během fotbalového utkání. V posledních letech se také stále častěji mluvilo o zavedení videa, jelikož některé fatální chyby rozhodčích ovlivňovaly zápasy. Tato inovace ve fotbale měla své zastánce, ale také hodně kritiků, kteří argumentovali tím, že fotbal ztratil své kouzlo. Zavedení videa do fotbalu se nakonec podařilo prosadit. V české nejvyšší soutěži byl systém „VAR“ (video asistent rozhodčího) zaveden v roce 2018. Systém napomáhá k řešení nepřehledných situací ve hře jako jsou ofsajdy, fauly či udělení červených karet. Video používají všechny nejlepší evropské soutěže, některé také používají tzv. goalline technologie, které odhalují, zda míč přešel celým objemem brankovou čáru.

V amatérském prostředí ovlivňují technologické faktory zejména zázemí klubu. Jestliže klub disponuje kvalitním zázemím, uspokojuje tím své hráče, fanoušky a tento faktor také

pozitivně působí na okolí. Kvalitní sportovní areál a služby, které jsou poskytovány hráčům a fanouškům nejen svého klubu, ale také konkurenci přináší klubu výbornou reklamu. Zázemí klubu tvoří například šatny, stav hrací plochy, sportovní vybavení (míče, dresy, tréninkové pomůcky apod.), služby poskytované fanouškům, stav celého areálu fotbalového klubu atd.

Dalším technologickým faktorem, který je pro fotbalový klub důležitý, je v současné době samozřejmě internet. Fotbalové kluby využívají internet především ke komunikaci s fanoušky, k evidenci svých hráčů, komunikaci s fotbalovými svazy a také k dalším věcem. Je jen na klubech, v jaké míře budou informační technologie využívat ve svůj prospěch. Pomocí informačních technologií mohou kluby především zlepšovat svůj marketing a tím se dostat povědomí veřejnosti, případně oslovit potencionální sponzory.

Fotbalové prostředí bylo z hlediska technologií v minulosti považováno jako neprogresivní v porovnání s dalšími sporty jako je lední hokej nebo tenis. Rozhodování fotbalových zápasů záviselo jen na lidském faktoru, který není neomylný. Z toho důvodu docházelo k chybám, které měly vliv na výsledky zápasů. To vedlo veřejnost ke spekulacím ohledně tendenčnímu řízení zápasů ze strany rozhodčích, ovlivňování výsledků a korupci. Fotbalové prostředí z tohoto důvodu bylo veřejností vnímáno negativně. Zavedení videa v tomto směru mělo na fotbal do značné míry pozitivní vliv.

Klub FK Bolatice na úrovni, ve které působí splňuje požadované technické požadavky. Navíc momentálně probíhá rozsáhlá rekonstrukce sportovního areálu. Po rekonstrukci bude klub disponovat moderním sportovním areálem, jedním z nejlepších v okolí. Areál bude poskytovat vysoký komfort pro hráče a samozřejmě také pro fanoušky klubu.

4.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Analýza mikrookolí klubu byla zpracována pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí, který zahrnuje dodavatele, zákazníky, konkurenci a substituty, nově vstupující konkurenty a rivalitu stávajících konkurentů klubu.

Vyjednávací schopnosti dodavatelů

Dodavatelé klubu lze rozdělit na dvě skupiny. První skupinou jsou dodavatelé, kteří klubu poskytují služby (tisk plakátů a bulletinů, natáčení fotbalových zápasů apod.) či materiální zabezpečení. Jelikož klub FK Bolatice působí na amatérské úrovni nemá tento klub žádné smlouvy s konkrétními dodavateli služeb či sportovního vybavení. Pro klub FK Bolatice je při nákupu sportovního vybavení důležitější cena než konkrétní značka, z tohoto důvodu klub

nenakupuje pouze u jednoho dodavatele sportovního zboží. Tito dodavatele poté nemají téměř žádnou vyjednávací sílu, jelikož je klub může kdykoliv nahradit. Pro fotbalový klub, který působí na amatérské úrovni je druhá skupina dodavatelů, kteří klubu poskytují finanční prostředky. Do této skupiny řadíme firmy, které klub sponzorují a klub jim na oplátku poskytuje reklamní prostor k propagaci společnosti. Za dodavatele poskytující finanční prostředky klubu lze také označit členy klubu, kteří platí členské příspěvky či platící fanoušky na domácích zápasech klubu.

Jak již bylo výše zmíněno FK Bolatice nemá uzavřenou smlouvu s konkrétním dodavatelem sportovního oblečení, avšak mužské týmy nastupují už několik let v dresech značky JOMA a používají k zápasům a tréninkům míče značky ADIDAS. V minulosti také klub obdržel jednu sadu dresů pro dorostenecký tým od společnosti GENERALI Česká pojišťovna a.s. (dříve GENERALI a.s.). Ostatní sportovní pomůcky jako například síť do branek, tréninkové pomůcky, dresy a míče pro mládežnické týmy jsou různých značek a od různých dodavatelů.

Důležitější skupinou pro FK Bolatice jsou dodavatelé (společnosti) poskytující pro klub finanční zdroje a dary. Ztráta těchto dodavatelů by měla pro klub velké následky a klub by se mohl dostat i do existenčních problémů. Tyto společnosti mají velmi silnou vyjednávací sílu, jelikož klub je na jejich sponzorských darech závislý. Klub FK Bolatice může těmito firmám nabídnout prezentaci firmy během sportovních událostí k jejich propagaci. Jde například o natisknutí loga firmy na dresy, zmínka o firmě v bulletinu FK Bolatice, poskytnutí reklamní plochy v okolí hřiště apod. Nejvýznamnějšími dodavateli (sponzory) klubu jsou obec Bolatice, MŠMT a Moravskoslezský kraj.

Za dodavatele klubu lze rovněž označit hráče a trenéry. Klub FK Bolatice, jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, si zakládá na svých odchovancích, z tohoto důvodu panuje v klubu dobrá atmosféra i přesto, že hráčům „A“ mužstva klub neplatí za výkony žádnou mzdu a ani nepřispívá na sportovní vybavení hráčů. I přes to se dá říct, že hráči mají poměrně velkou vyjednávací sílu a pokud by nebyli spokojeni s podmínkami a poměry v klubu, mohou to dát najevo například nedostavením se na trénink či v krajním případě bojkotem zápasu. Jak jsem výše uvedl, hráči „A“ mužstva FK Bolatice jsou z drtivé většiny odchovanci klubu a rodáci obce Bolatice, kterou reprezentují, proto je u nich takové chování nemyslitelné. Fotbal hrají pro radost a nikoli pro peníze.

Vyjednávací schopnost odběratelů

Za odběratele neboli zákazníky fotbalového týmu jsou především považováni fanoušci klubu. Počet fanoušků na fotbalových zápasech je pro klub velmi důležitým faktorem, nejen že větší počet diváků dokáže vytvořit dobrou atmosféru, která hráče motivuje k lepším výkonům, ale vysoká návštěvnost domácích zápasů přináší klubu vyšší zisky ze vstupného. Klub FK Bolatice se na zápasech svého „A“ mužstva, které hraje krajskou soutěž 1.A třídu sk. A (6. nejvyšší soutěž), se může pyšnit jednou z nejvyšších průměrných návštěvností v celé této soutěži. Průměrná návštěvnost na utkání této soutěže se pohybuje v posledních čtyřech letech okolo 150 diváků. FK Bolatice tuto metu překonaly v každé sezoně viz tabulka 4.4.

Tabulka 4.4 Průměrná návštěvnost „A“ týmu FK Bolatice

Sezona	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Průměrná návštěva	267	244	237	192

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z www.souteze.fotbal.cz

Z tabulky 4.4 lze vyčíst mírný pokles průměrné návštěvnosti. Data ze sezony 2019/20 jsou mírně zkreslena, jelikož areál klubu FK Bolatice prochází rozsáhlou rekonstrukcí a týmy jsou nuceny hrát na tréninkovém hřišti, které neposkytuje fanouškům takové zázemí a komfort. V sezoně 2019/20 je odehrána jen podzimní část soutěže, což data také zkresluje.

Návštěvnost fotbalových zápasů ovlivňuje spousta faktorů. Jedním z nejdůležitějších faktorů je výkonnost a předváděná hra. Pokud tým předvádí pěkný fotbal s velkým počtem branek a pohybuje se v horních patrech tabulky je to na návštěvnosti znát, cestu na fotbal si v tomto případě najde daleko více lidí, než kdyby klub hrál o záchranu v soutěži a měl na svém kontě velké množství porážek. Dalším faktorem, který ovlivňuje návštěvnost je atraktivita fotbalového zápasu. Na amatérské úrovni lze označit za nejvíce atraktivní zápasy střety fotbalových týmů sousedních vesnic, tzv. derby. Tyto zápasy jsou velice hojně navštěvovány nejen fanoušky domácího týmu, ale na tyto zápasy přijíždí také velké množství hostujících fanoušků. Největšími rivaly klubu FK Bolatice v soutěži jsou týmy MFK Kravaře a TJ Sokol Štěpánkovice. Vzájemné zápasy těchto týmů běžně sleduje i přes 600 platících diváků, takovou návštěvnost svých zápasů nemají ani některé týmy z FNL (2. nejvyšší soutěž) či MSFL (3. nejvyšší soutěž). Za faktor ovlivňující návštěvnost lze také označit cenu vstupného

či počasí. Fanoušci vládnu velkou vyjednávací silou, a proto se klub musí snažit držet si jejich přízeň. Pokles návštěvnosti zápasů by pro klub znamenal nižší příjmy ze vstupného.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substituty ve fotbalovém prostředí představují například jiné sporty ve stejném městě či vesnici. V Bolaticích krom fotbalového týmu působí na výkonnostní úrovni také tyto sportovní týmy:

- TTC Bolatice, stolní tenis,
- Shooters Bolatice, futsal,
- HC Bolatice, lední hokej,
- SDH Bolatice, hasičský sport.

Výhodou fotbalového klubu je, že během soutěží těchto sportovních týmů (s výjimkou hasičského sportu) probíhá ve fotbalovém prostředí zimní přestávka, tudíž si sporty nekonkurují. Naopak Shooters Bolatice jsou velice úzce propojeni s FK Bolatice. Velký počet hráčů hraje za oba týmy. Další sporty v obci jako jsou například florbal, volejbal či basketbal, jsou provozovány především na rekreační úrovni.

Substitutem amatérského fotbalu mohou být také sporty na profesionální úrovni. Často dochází k časové kolizi mezi zápasy amatérských fotbalových týmů a týmů hrajících v okolí nejvyšší republikové soutěže ve fotbale či v ledním hokeji. V okolí klubu FK Bolatice se nachází dva fotbalové týmy (SFC Opava, FC Baník Ostrava) a jeden hokejový tým (HC Vítkovice Ridera) hrající nejvyšší soutěže. Tyto týmy mají v obci Bolatice mnoho fanoušků, což se při časové kolizi projevuje také na návštěvnosti zápasů místního fotbalového klubu.

Za substituty lze považovat také jiné volnočasové aktivity občanů. V obci Bolatice se nachází nově zrekonstruované kino. Promítání filmů se v některých měsících kryje s fotbalovými zápasy, což může mít vliv na návštěvnost těchto zápasů. Dále také v obci existují další spolky jako je například Klub turistů, Klub seniorů, Svaz zahrádkářů apod. Akce těchto spolků se také mohou časově krýt s fotbalem a ovlivnit návštěvnost.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Z pohledu fanouškovské základny klubu FK Bolatice tato hrozba téměř odpadá. Jelikož se jedná o amatérské prostředí má každý klub své fanoušky převážně jen z občanů daného města

či vesnice. Je téměř nemyslitelné, že by tito lidé začali fandit například novému fotbalovému týmu z jiného města či vesnice.

Pro fotbalový klub můžou nastat problémy, pokud by v obci vznikl nový sportovní klub či více klubů, například florbalový, basketbalový či volejbalový klub. Obec by v tomto případě rozdělovala finanční prostředky mezi více spolků, což by pro FK Bolatice znamenalo nižší příjmy. Fotbalový klub by měl také problém při nábořech dětí, které by najednou měly na výběr z větší škály sportů.

Míra rivality současných konkurentů

Rivalita mezi fotbalovými kluby na amatérské úrovni má pozitivní vliv na kvalitu a návštěvnost zápasů. Největšími rivaly na těchto úrovních jsou fotbalové týmy ze sousedních vesnic. Hráči i fanoušci těchto týmů se povětšinou dobře znají a probíhají mezi nimi různé sázky a hecování. Tyto zápasy nechce ani jedna strana prohrát, jelikož vítězové zápasů to poté umí dát poraženým pořádně najevo a na tyto zápasy se jen tak nezapomíná. Jak již bylo výše zmíněno největšími konkurenty klubu FK Bolatice v krajské soutěži jsou týmy MFK Kravaře a TJ Sokol Štěpánkovice, avšak největším rivalem týmu z Bolatic je klub TJ Sokol Koberice, hrající momentálně vyšší soutěž (krajský přebor, 5. nejvyšší soutěž). Mezi hráči a fanoušky těchto dvou týmů panuje velká rivalita, dalo by se říci, že se vysloveně nemají rádi. Prohra v tomto zápase se jen tak nepromítá.

Napříč sporty v obci Bolatice nepanuje žádná rivalita, kluby si navzájem přejí úspěch. Hodně sportovců v Bolaticích provozuje více než jen jeden sport. Fotbalisté například při své zimní přestávce nastupují za futsalový klub Shooters Bolatice.

Ve sportovní hale v Bolaticích působí florbalový klub FBC Letka ze sousedních Štěpánkovic, jelikož je florbal u dětí stále populárnější, může se do budoucna právě klub FBC Letka stát pro fotbalový klub Bolatice největším rivalem v náboru malých sportovců.

Souhrn analýzy vnějšího prostředí

V analýze vnějšího prostředí byly rozebrány faktory působící na okolí klubu FK Bolatice. Pro amatérský fotbalový klub jako je tento jsou nejdůležitější ekonomické faktory. V současné chvíli Českou republiku stejně jako zbytek světa sužuje pandemie „COVID 19“. Před vypuknutím této pandemie byla ekonomická situace v České republice stabilní, v posledních letech navíc docházelo na našem území k růstu HDP. I v těchto, pro firmy dobrých ekonomických podmínkách, měly amatérské sportovní kluby problémy s hledáním

sponzorů právě mezi soukromými podniky, kteří by klubu poskytly finanční či materiální prostředky. Chod klubu FK Bolatice je dlouhodobě závislý na dotacích od obce Bolatice, a i přes snahu se mu nedaří přilákat výraznější sponzory z řad soukromých firem. Jelikož se předpokládá, že z důvodu pandemie nastane v budoucnu ekonomická recese, která zapříčiní pokles HDP či růst nezaměstnanosti, shánění financí na chod klubu ze soukromého sektoru bude pro klub ještě složitější, než tomu bylo doposud. Z důvodu toho, že je současné době na území České republiky vyhlášen nouzový stav a je také vydáno opatření vlády o shromažďování osob na veřejnosti, jsou všechny sportovní soutěže přerušeny. Klub FK Bolatice tedy momentálně přichází také o příjmy ze vstupného.

Při analýze oborového okolí bylo zjištěno, že klub disponuje vzhledem k úrovni, na které se pohybuje, poměrně solidní fanouškovskou základnou. Průměrná návštěvnost na domácích utkáních „A“ mužstva FK Bolatice patří mezi nejvyšší v celé soutěži, jelikož nyní dochází k rekonstrukci celého areálu, dá se předpokládat, že se návštěvnost do budoucna ještě zvýší. V obci Bolatice je fotbal sportem číslo jedna, v obci nepůsobí jiný sportovní klub, který by mohl fotbalovému klubu konkurovat v počtu diváků na zápasech či ve velikosti členské základny.

V nejbližším okolí FK Bolatice působí pět fotbalových klubů, FC Dolní Benešov, TJ Sokol Koberice, TJ Sokol Štěpánkovice, MFK Kravaře a TJ Spartak Chuchelná. Z hlediska fanoušků si tyto kluby nekonkurují, každý klub má své příznivce z řad obyvatel dané obce či města. Zajímavostí je, že klub FC Dolní Benešov, přestože hraje z těchto klubů nejvyšší soutěž (MSFL, 3. nejvyšší soutěž v ČR) disponuje nejnižší fanouškovskou základnou. Kluby si konkurují především při nábořích malých fotbalistů a při získávání hráčů do svých mládežnických družstev. Zde mají konkurenční výhodu kluby z Dolního Benešova, Koberic a Kravař, jelikož jejich mládežnické týmy hrají vyšší soutěže a také zázemí těchto klubů je momentálně na vyšší úrovni než u klubu FK Bolatice.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí FK Bolatice bylo zmapováno prostřednictvím analýzy klíčových faktorů. Jedná se o hmotné zdroje, kterými klub disponuje, cenovou politiku, lidské zdroje, klubové oddíly a v neposlední řadě také marketing klubu. Finanční analýze, která rovněž patří do analýzy vnitřního prostředí, byl vyčleněn prostor v další kapitole práce.

4.2.1 Hmotné zdroje

Jelikož je FK Bolatice amatérským klubem, nedisponuje velkým množstvím hmotných zdrojů. Za hlavní hmotné zdroje klubu lze označit hrací plochy. Ve sportovním areálu se nachází dvě travnatá hřiště: hlavní hrací plocha a tréninkové hřiště viz Obr. 4.1. Pozemek, na němž se nachází hlavní hrací plocha je ve vlastnictví FK Bolatice. Fotbalový klub vlastní také pozemek, na kterém se nachází budova s šatnami. Ostatní pozemky ve sportovním areálu jsou ve vlastnictví obce Bolatice.

Tréninkové podmínky pro hráče jsou na vysoké úrovni. Tréninkové hřiště je vybaveno umělým osvětlením a disponuje zavlažovacím systémem. Ve sportovním areálu se nachází také malé tréninkové hřiště s umělým povrchem či antukové hřiště na volejbal a nohejbal. FK Bolatice je vlastníkem hlavní hrací plochy, zbytek sportovního areálu je ve vlastnictví obce Bolatice.

Obr. 4.1 Stav hlavní hrací plochy před rekonstrukcí



Zdroj: web fotbalové stadiony, dostupné z www.fotbalovestadiony.cz

V roce 2019 se klubu FK Bolatice podařilo získat dotaci z MŠMT rekonstrukci sportovního areálu, zejména hlavní hrací plochy viz Obr. 4.2. Rekonstrukce začala v létě 2019 a v současné době (duben 2020) probíhají poslední stavební práce. Nově zrekonstruovaný areál by měl být slavnostně otevřen v srpnu 2020.

Obr. 4.2 Současný stav hlavní hrací plochy



Zdroj: vlastní zpracování

Ve sportovním areálu je budova, ve které se nachází šatny, zasedací místnost a sklad sportovního vybavení. Dále také garáž, nově vybudované toalety či restaurace „BARCA“. Všechny tyto objekty jsou majetkem obce Bolatice.

Mezi hmotné zdroje lze dále zařadit veškeré sportovní vybavení jako jsou dresy, míče, tréninkové pomůcky, branky apod. Klub disponuje stroji na údržbu hracích ploch (sekačky, vertikutátor). V minulém roce klub koupil devítimístnou dodávku, která slouží týmům k cestování na zápasy.

4.2.2 Lidské zdroje

Klub FK Bolatice, stejně jako všechny amatérské sportovní kluby, je zapsaným spolkem. Nejvyšším orgánem je tedy valná hromada, která volí ostatní členy výboru. Členové výboru klubu získávají při zvolení mandát na čtyři roky. Současným členům výboru FK Bolatice (viz. příloha č.4) v letošním roce jejich mandát končí. Při následující valné hromadě bude zvoleno nové klubové vedení.

Výbor FK Bolatice se schází povětšinou dvakrát za měsíc. Působnost jednotlivých členů výboru je uvedena ve stanovách. Jménem klubu navenek jedná především předseda klubu, popřípadě místopředseda či jednatel. Klub má také zřízenou tříčlennou revizní

komisi, která dohlíží na to, zda jsou záležitosti klubu řádně vedeny a vykonávány v souladu s právními předpisy, stanovami či vnitřními předpisy FK Bolatice.

Mezi lidské zdroje klubu patří samozřejmě také správci hřiště, hráči, trenéři a členové z řad fanoušků. V klubu působí dva správci hřiště, kteří se starají o údržbu hracích ploch a areálu, úklid šaten, přípravu sportovního vybavení pro hráče apod. FK Bolatice má momentálně 585 členů (viz. tabulka 4.5). Z hlediska členů je tedy fotbalový klub největším spolkem v obci Bolatice. Jelikož se jedná o ryze amatérský tým, hráči klubu nedostávají za výkony žádnou mzdu, trenéři jednotlivých týmů za svůj čas a práci pobírají spíše symbolické finanční odměny.

Tabulka 4.5 Členská základna FK Bolatice

	2015	2016	2017	2018	2019
mládež do 18 let	89	104	107	108	106
dospělí	435	450	458	472	479
celkem	524	554	565	580	585

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z www.is.cus.cz

Z tabulky 4.5 lze vyčíst meziroční nárůst členů FK Bolatice. Největší nárůst nastal mezi roky 2015 a 2016. V posledních letech se nárůst nových členů postupně zpomaluje, především u mládeže do 18 let dochází ke stagnaci. V roce 2019 klub zaznamenal u mládeže sice nepatrný, ale přesto pokles členů. Výhledově by se měl klub FK Bolatice při náboru nových členů zaměřit právě na tuto věkovou kategorii.

4.2.3 Oddíly

Oddíly klubu FK Bolatice lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorií jsou mužské týmy. FK Bolatice disponuje „A“ mužstvem hrajícím krajskou soutěž 1.A třídu sk. A a „B“ mužstvem, které působí v okresní soutěži 3. třídy sk. A.

Kádr „A“ mužstva tvoří 20 hráčů, jejichž věkový průměr je přibližně 27,5 let. Tento průměr, ale výrazně ovlivňuje 5 hráčů spadajících svým věkem ještě do dorostenecké kategorie, kteří ještě v zápasech „A“ týmu nedostávají tolik příležitostí a spíše nastupují v zápasech „B“ týmů. Věkový průměr základní sestavy prvního týmu FK Bolatice je tedy podstatně vyšší, v posledním soutěžním zápase byl věkový průměr základní sestavy 31,2 let. Tento věkový průměr patří k nejvyšším v soutěži. Do budoucna se dá předpokládat, že se bude věkový průměr snižovat, jelikož několik hráčů vyššího věku zvažuje, že po skončení

této sezony ukončí také svou hráčskou kariéru v „A“ týmu. Vedení klubu bude po skončení této sezony nuceno řešit problém s doplněním kádru „A“ týmu. Jelikož se v dorostenecké kategorii nenachází dostatečný počet hráčů, kteří by mohli ihned nastupovat za „A“ tým, bude muset vedení FK Bolatice hledat hráče i v jiných klubech.

„B“ mužstvo nastupuje, jak již bylo výše zmíněno, v okresní soutěži. Jedná se o nejnižší soutěž v okrese. Kádr tvoří převážně starší hráči převážně s věkem 40 a více let doplnění o hráče z dorostu či hráče ze širšího kádru „A“ týmu. „B“ tým už několik let hraje na špici této soutěže a v minulosti ji několikrát dokázal i vyhrát, avšak do vyšší soutěže vedení ani někteří hráči postoupit nechtěli. Především pro mladé hráče je to škoda, jelikož 3. třída má momentálně velmi nízkou úroveň, některé zápasy končí velkými rozdíly ve skóre a zápasy jsou povětšinou rozhodnuty už po prvním poločase. Mladí hráči potřebují hrát těžké zápasy, které je určitě lépe připraví pro budoucí zápasy za „A“ tým FK Bolatice.

Klub FK Bolatice disponuje čtyřmi mládežnickými družstvy. Nejstarší kategorií je dorostenecké družstvo U19. Dorost hraje přebor okresu Opava, což je jediná dorostenecká soutěž v okrese. V posledních letech dorost FK Bolatice hraje na špici soutěže a jelikož měl poměrně silné ročníky dokázal ji i dvakrát vyhrát. Momentálně má dorost s hráčským kádrem poměrně velké problémy, hráčů dorosteneckého věku je málo v celém okrese. Budoucnost dorosteneckého týmu FK Bolatice je nejistá, stále výrazněji se jeví možnost, že klub bude muset toto družstvo ze soutěže odhlásit nebo bude zapotřebí sloučit tuto kategorii s jiným okolním klubem. Další mládežnickou kategorií jsou mladší žáci U13. Tato kategorie se rovněž potýká s nízkým počtem hráčů, a proto nastupuje v soutěži, která se hraje systémem 1+5 (brankář + 5 hráčů). Jelikož klub nedisponuje velkým počtem hráčů od 12 do 15 let, je přihlášeno do soutěží pouze jedno družstvo, kdy se podle věku hráčů jedná o mladší nebo starší žáky. Poslední mládežnickou kategorií jsou přípravky (Bolatická lvíčata), ty jsou rozděleny podle věku na starší a mladší přípravku. V této kategorii nejde o výsledky, ale především jde o radost ze hry. Tréninky této kategorie jsou na poměry vesnického klubu velmi propracované a na zvyšujícím se počtu dětí je znát, že to děti baví a na každý trénink se těší. V tomto trendu by klub rád pokračoval a do budoucna přivedl k fotbalu v Bolaticích ještě více dětí.

Značným problémem mládežnického fotbalu v Bolaticích je to, že z důvodu nedostatku hráčů na sebe jednotlivé kategorie nenavazují. Vedení klubu je nuceno při přihlašování mládežnických týmů do soutěží brát v potaz ročníky narození hráčů a podle toho poté přihlásit buďto mladší žáky nebo starší žáky. Na přihlášení obou kategorií nemá v současné době klub

dostatek hráčů. Toto je velká nevýhoda klubu oproti okolním konkurenčním klubům. Z důvodu chybějící kategorie se může stát, že někteří mladí hráči odejdou právě do konkurenčních klubů a zpět se již nevrátí.

4.2.4 Cenová politika

Cenová politika klubu FK Bolatice je založena především na určování výše vstupného na mistrovská utkání. Vstupné se platí pouze na zápasech „A“ mužstva a „B“ mužstva, zápasy mládežnických mužstev jsou zdarma. Příjem ze vstupného není pro klub zásadním zdrojem příjmu, avšak klub se musí snažit nastavit cenu vstupného tak, aby na stadion nalákal co největší počet diváků. FK Bolatice má na zápasy svého „A“ mužstva nastavené jednotné vstupné 25 Kč, ženy a děti mají vstup zdarma. Klub také na zápasech prodává fotbalový bulletin, cena bulletinu je 5 Kč. Čísla bulletinu se o poločasové pauze při zápase „A“ týmu losují a fanoušci tak mohou vyhrát různé ceny. V porovnání s ostatními kluby v soutěži je cena vstupného nastavena spíše na nižší úrovni. Cena vstupného na zápasech „B“ týmu je 15 Kč, ženy a děti mají vstup opět zdarma. Roční příjmy ze vstupného tvoří přibližně 10 % všech výnosů klubu.

Klub také nastavuje výši členských příspěvků. Roční příspěvek každého člena je 100 Kč. Přijaté členské příspěvky tvoří zanedbatelnou část celkových výnosů klubu. Výše členských příspěvků je na velice nízké úrovni a klub by měl do budoucna uvažovat o zvýšení těchto příspěvků alespoň na 200 Kč ročně. Pokud členové klubu uvidí, že se podmínky pro hráče i fanoušky klubu zlepšují, nebude pro ně problém zvýšené členské příspěvky akceptovat.

4.2.5 Marketing

Na marketingovou oblast klubu lze pohlížet dvěma způsoby. Prvním z nich je prezentace a propagace klubu směrem k fanouškům a veřejnosti, prostřednictvím toho se klub snaží přilákat co nejvíce diváků na fotbalová utkání či jiné akce, které klub pořádá (karneval, ples). Druhá možnost, pro klub ještě důležitější, je uzavírání dohod se sponzory, díky kterým by klub získal více finančních prostředků a jiných protivýkonů, jako je například materiální zabezpečení apod., výměnou za propagaci a spojení sponzora se jménem klubu.

Propagace a prezentace klubu FK Bolatice je na velice nízké úrovni. Klub nemá oficiální webové stránky a disponuje pouze facebookovými stránkami, kde se snaží informovat o výsledcích svých družstev či o nadcházejících zápasech. O programu budoucích zápasů informují také plakáty, které jsou vylepeny na různých místech v obci Bolatice a také na

webových stránkách obce. Tyto plakáty jsou již několik let stejné, příliš nenadchnou a neupoutají (viz Obr. 4.3), klub by měl proto uvažovat o jejich změně.

Obr. 4.3 Plakát s pozvánkou na utkání FK Bolatice



Zdroj: webové stránky obce Bolatice, dostupné z www.bolatice.cz

Klub také nevyužívá toho, že se všechny zápasy „A“ týmu FK Bolatice natáčejí a neposkytuje fanouškům celé záznamy zápasů či alespoň sestřihy gólů a nejdůležitějších momentů na internetu například prostřednictvím YouTube kanálu. Některé konkurenční týmy v soutěži rovněž používají sociální síť Instagram, kde umisťují pozvánky na zápasy, fotky, videa nebo také poskytují informace o právě probíhajícím zápase. Založení a správa internetových stránek, YouTube kanálu nebo další sociální sítě nepředstavuje přitom nijak vysoké finanční náklady. Mezi hráči nebo také fanoušky FK Bolatice by se určitě našli dobrovolníci, kteří by byli ochotni a schopni za drobný poplatek prezentovat a propagovat klub prostřednictvím těchto médií.

Hlavním partnerem FK Bolatice, který klubu poskytuje nejvíce finančních prostředků je obec Bolatice společně s MŠMT a Moravskoslezským krajem. Klub nemá výraznějšího sponzora ze soukromého sektoru, jedná se spíše o větší počet malých sponzorů, kteří poskytují či se finančně podílejí například na nákupu sportovního vybavení, materiálu k údržbě hracích ploch apod. Klub nabízí sponzorům reklamní plochu na zábradlí v okolí hrací plochy nebo také na ochranných sítích za brankami. Umístění reklamního banneru závisí na příspěvku sponzora. Sponzora z řad soukromého sektoru má také každé utkání „A“ týmu. Tento sponzor poskytuje ceny do tomboly, která se na každém domácím zápase „A“ týmu losuje, logo firmy klub umisťuje na přední stranu bulletinu. FK Bolatice stejně jako většina sportovních klubů neuvádí výši příspěvků od konkrétních sponzorů.

Stávající sponzoři na utkání FK Bolatice z řad soukromého sektoru:

- BK pneu,
- Generali Česká pojišťovna a.s.,
- AZPEK, s.r.o.,
- LB Gastro, s.r.o.,
- Sillet Group a.s.,
- Discoclub Kravín,
- další sponzoři z řad živnostníků a fanoušků.

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, areál klubu prochází rozsáhlou rekonstrukcí. Nový areál by mohl přilákat nové sponzory pro klub. FK Bolatice bude moci nabídnout sponzorům velký prostor v krásném areálu k jejich prezentaci. FK Bolatice také podal přihlášku do projektu „Můj fotbal živě“, který zaštiťuje společnost Fortuna společně s FAČR a Českou televizí (ČT). Jedná se o projekt, kdy se na televizním programu ČT sport vysílán fotbalový zápas z nižší soutěže. Pokud by byl zápas FK Bolatice vybrán do vysílání České televize, klub by se dostal do povědomí veřejnosti a mohl by tak nalákat i nové sponzory.

4.3 Finanční analýza

K zhodnocení finanční situace klubu FK Bolatice byly použity metody vývojových trendů (horizontální analýza) a také vybrané poměrové ukazatele, vhodné pro finanční analýzu. Dále byla v této části graficky zpracována struktura nákladů a výnosů klubu.

Výsledné ukazatele byly srovnávány dvěma způsoby. Prvním z nich bylo srovnání podle vývoje v čase v rámci fotbalového klubu FK Bolatice. Horizontální analýza byla zpracována z důvodu lepšího určení trendu za období pěti let (2014-2018), vybrané poměrové ukazatele byly zpracovány v rozmezí tří let (2016-2018). Cílem srovnání podle vývoje v čase bylo odhalit ve zkoumaných ukazatelích trendy, které by nastínily systematický vývoj jednotlivých ukazatelů. Jelikož se jedná o sportovní klub, bylo zapotřebí nahlížet na finanční situaci a hospodaření klubu také v porovnání s konkurencí v tomto odvětví, proto byl také vývoj nákladů a výnosů klubu FK Bolatice v roce 2018 graficky srovnán s konkurenčními oddíly TJ Sokol Koberice, TJ Sokol Štěpánkovice a MFK Kravaře.

Jako zdroj dat pro finanční analýzu klubu FK Bolatice posloužily volně dostupné finanční výkazy uvedené v příloze č. 2 a č. 3. Použité vzorce pro výpočty poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 1.

4.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza byla provedena u vývoje tržeb, provozního zisku a osobních nákladů. Tyto ukazatele byly srovnávány pomocí relativních rozdílů. Pomocí metody absolutních rozdílů byl dále zkoumán také vývoj ČPK. Všechny tyto ukazatele byly porovnávány podle vývoje v čase v období let 2014-2018.

Tabulka 4.6 Vývoj tržeb

	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby celkem (tis. Kč)	198	317	415	309	561
Trend tržeb (%)	0	60,10 %	109,60 %	56,06 %	183,33 %

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z příloha č. 3

Ve zkoumaném období se klubu nepodařilo udržet rostoucí vývoj tržeb (Tabulka 4.6). Na začátku zkoumaného období v letech 2014 až 2016 došlo k poměrně značnému nárustu tržeb, avšak v roce 2017 nastal oproti předcházejícímu roku pokles. V následujícím roce se ovšem klubu opět povedlo své tržby znatelně navýšit.

Tabulka 4.7 Vývoj provozního zisku

	2014	2015	2016	2017	2018
Provozní zisk (tis. Kč)	13	-33	141	-98	218
Trend provozního zisku (%)	0	-353,85 %	984,62 %	-853,85 %	1576,92 %

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z příloha č. 3

Ve sledovaném období docházelo ke fluktuaci provozního zisku (Tabulka 4.7). Největší propad nastal v roce 2017, kdy byl klub na konci účetního období ve ztrátě 98 000 Kč. Tento propad zapříčinil současně růst nákladů a pokles výnosů oproti roku 2016. Naopak v roce 2018 provozní zisk rapidně stoupl. Jelikož se jedná o amatérský sportovní klub, který nesmí vykazovat zisk jsou kladné výsledky hospodaření zapříčiněny zejména hospodářskou činností klubu.

Tabulka 4.8 Vývoj osobních nákladů

	2014	2015	2016	2017	2018
Osobní náklady (tis. Kč)	48	60	72	134	138
Trend osobních nákladů (%)	0	25,00 %	50,00 %	179,17 %	187,50 %

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z příloha č. 3

Vývoj osobních nákladů vykazuje ve sledovaném období jednoznačný trend (Tabulka 4.8). V období 2014-2017 docházelo meziročně k poměrně vysokým nárůstům osobních nákladů. V roce 2018 byl nárůst oproti předchozímu roku jen mírný, náklady se meziročně zvýšily jen o 4 000 Kč. Osobní náklady FK Bolatice tvoří zejména mzdy správců sportovního areálu.

Tabulka 4.9 Vývoj ČPK v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	53	27	168	72	288
Krátkodobé závazky	0	0	0	2	0
ČPK	53	27	168	70	288

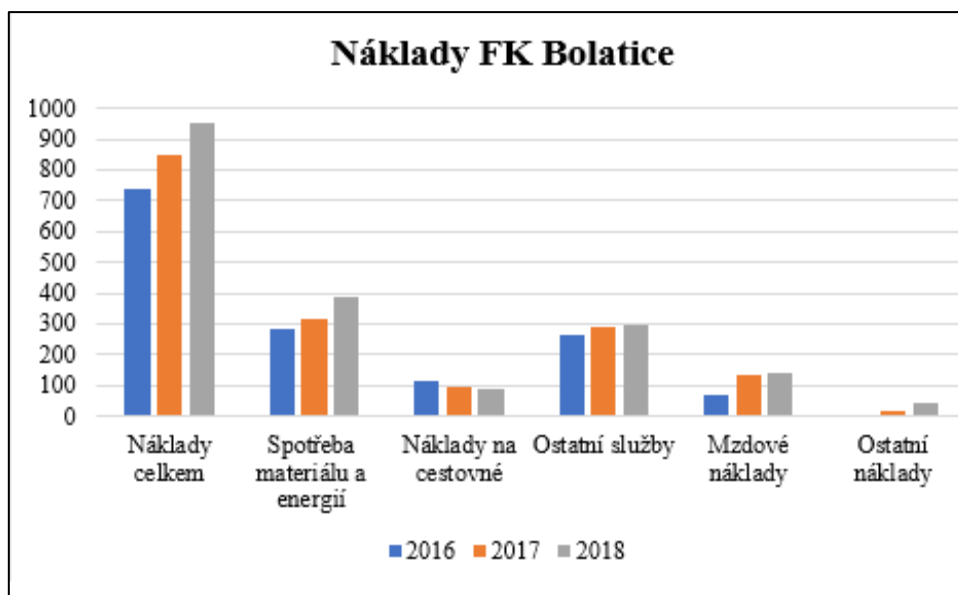
Zdroj: vlastní zpracování dle informací z příloha č. 3

Jelikož klub FK Bolatice nemá s výjimkou roku 2017 žádné krátkodobé závazky (Tabulka 4.9), rovná se ČPK oběžným aktivům. Vývoj ve sledovaném období nemá jednoznačný trend. Nejvyšší hodnoty dosáhla oběžná aktiva, a tedy i ČPK, v roce 2018, a to 288 000 Kč.

4.3.2 Náklady, výnosy a VH klubu

V této podkapitole byla graficky zpracována struktura celkových nákladů a výnosů, a také vývoj výsledku hospodaření FK Bolatice za tříleté období v letech 2016-2018. Následně byly tyto tři ukazatele také graficky srovnány s konkurenčními fotbalovými kluby v okolí, jedná se o MFK Kravaře, TJ Sokol Štěpánkovice a TJ Sokol Koberice.

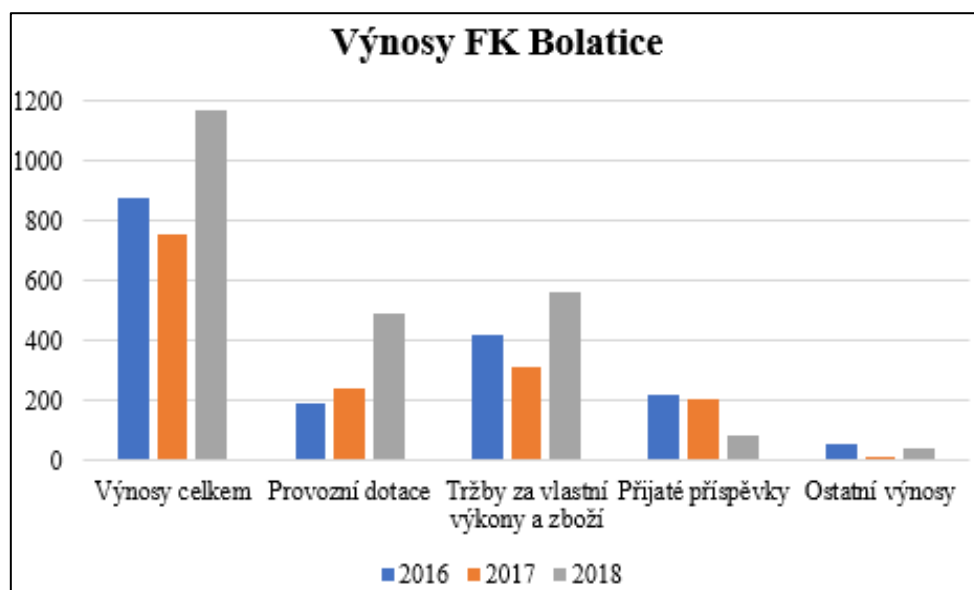
Graf 4.2 Náklady FK Bolatice v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.2 lze vyčíst, že celkové náklady klubu FK Bolatice se ve sledovaném období postupně zvyšovaly. Největší podíl na celkových nákladech klubu má spotřeba materiálu a energií. Stejně jako celkové náklady má i tato položka v letech 2016-2018 rostoucí trend. Jedním z důvodů tohoto růstu jsou vyšší ceny energií či pohonných hmot, ale také vyšší náklady klubu na pořízení nového sportovního vybavení, kdy ve sledovaném období klub nakupoval pro své týmy nové dresy, míče, tréninkové pomůcky apod. Mzdové náklady, ostatní služby a náklady mají rovněž rostoucí trend. Jedinou klesající položkou v nákladech klubu jsou náklady na cestovné. Klub si k cestování na venkovní zápasy většinou nepronajímá žádného dopravce, týmy FK Bolatice cestují vlastními osobními automobily, klub poté proplácí řidičům cestovné. Do budoucna lze předpokládat, že se tyto náklady ještě sníží, jelikož si klub v roce 2019 pořídil vlastní devítimístnou dodávku. Náklady na cestování mládežnických týmů jako jsou mini žáci nebo starší žáci díky tomu klesnou na minimum, jelikož se většina týmu vejde právě do zmíněné dodávky, nebude tedy zapotřebí používat velké množství osobních automobilů a vyplácet cestovné řidičům.

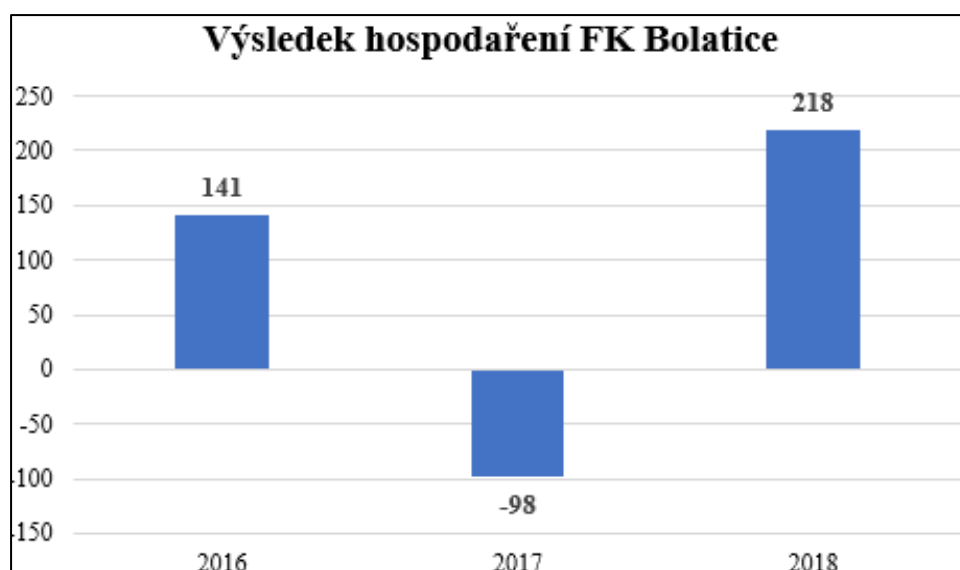
Graf 4.3 Výnosy FK Bolatice v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Výnosy FK Bolatice nemají na rozdíl od nákladů klubu jednoznačný vývojový trend ve sledovaném období. Z grafu 4.3 lze vyčíst, že nejnižších výnosů dosáhl klub v roce 2017, a to zejména z důvodu poklesu tržeb za vlastní výkony a zboží, které se právě v tomto roce dostaly pod hranici 400 000 Kč, v letech 2016 i 2018 tuto hranici vždy překonaly. V roce 2017 také nastal jen nepatrný nárůst provozní dotace oproti roku 2016. Nejvyšších výnosů dosáhl klub v roce 2018. V tomto roce došlo oproti minulým obdobím k výraznému navýšení výnosů, které přesáhly hranici 1 000 000 Kč. Příčinou tak vysokého nárustu je získání vyšší dotace na provoz a také nárůst tržeb klubu. Zajímavostí je, že právě v roce 2018, kdy měl fotbalový klub nejvyšší celkové výnosy, má ve sledovaném tříletém období nejnižší přijaté příspěvky.

Graf 4.4 Výsledek hospodaření FK Bolatice v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

FK Bolatice má právní formu spolku, účelem jeho hlavní činnosti tedy není dosahování zisku. Jedním z cílů klubu je pracovat s vyrovnaným rozpočtem. Z celkových výsledků hospodaření se dá vyčíst, že se to klubu poměrně daří. V grafu 4.4 jsou uvedeny celkové výsledky hospodaření, tedy součet hlavní činnosti s hospodářskou činností klubu. Nejhoršího výsledku hospodaření, ztráty 98 000 dosáhl klub v roce 2017. Jak již bylo výše zmíněno u grafu 4.2, v tomto roce vzrostly náklady klubu oproti minulému období, zároveň v roce 2017 klub také dosáhl nejnižších výnosů (graf 4.3). Pokud by se jednalo pouze o hlavní činnost klubu, ztráta by byla ještě vyšší, a to 218 000. V roce 2018 dosáhl fotbalový klub nejlepšího výsledku hospodaření ve sledovaném období. Napomohlo tomu především zvýšení výnosů, zejména tržeb a provozní dotace (viz graf 4.3).

Tabulka 4.10 Souhrn hospodaření FK Bolatice v období 2016-2018 (tis. Kč)

	2016	2017	2018
Náklady celkem	738	850	951
Výnosy celkem	879	752	1 169
VH	141	-98	218

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z příloha č. 3

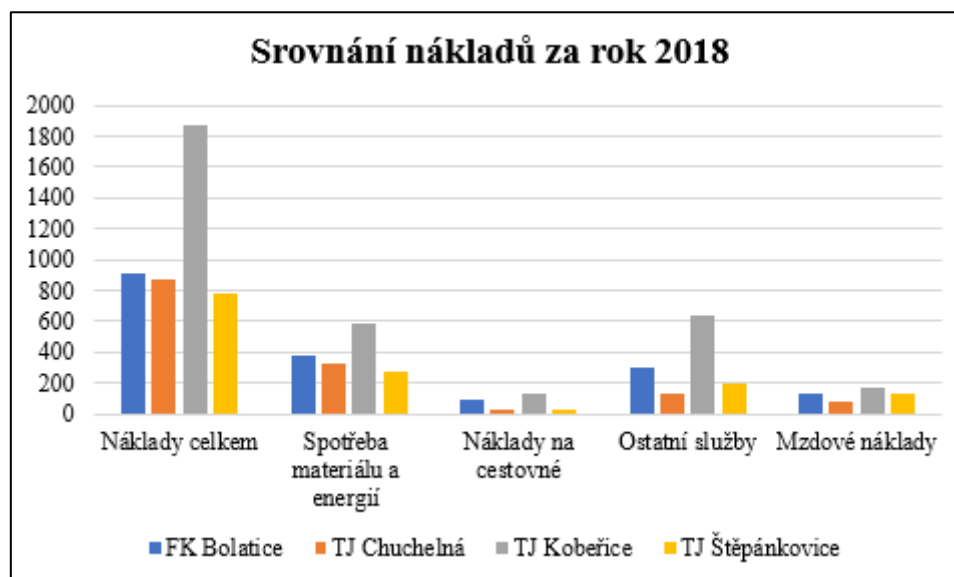
V tabulce 4.10 je číselnou formou vyjádřeno hospodaření klubu FK Bolatice. Z tabulky lze vyčíst, poměrně rovnoměrný meziroční růst nákladů, přibližně o 100 000 Kč. Růst nákladů je zapříčiněn zejména každoročním růstem spotřebních a mzdových nákladů klubu. Výnosy FK Bolatice nevykazují jednoznačný trend. FK Bolatice, jako amatérský klub, je závislý na

financích z veřejného sektoru. V roce 2017 ovšem příjmy z provozních dotací zaznamenaly jen nepatrný meziroční nárůst což společně s klesajícími tržbami zapříčinilo nižší výnosy FK Bolatice. V tomto roce se vedení nepodařilo pokrýt rostoucí náklady a klub tedy zaznamenal záporný výsledek hospodaření. V roce 2018 nastal výrazný nárůst provozních dotací, vedení klubu se navíc podařilo výrazně zvýšit své tržby. Ve výsledku to znamenalo nejvyšší celkový zisk ve sledovaném období.

Srovnání s konkurenčními kluby

V blízkém okolí FK Bolatice působí řada fotbalových klubů na stejné nebo podobné úrovni. V této části práce bylo graficky a následně i tabulkově srovnáno hospodaření klubu FK Bolatice s konkrétními konkurenčními kluby. Jedná se o TJ Sokol Koberice, TJ Sokol Štěpánkovice a TJ Spartak Chuchelná. Použitá data byla získána z veřejného rejstříků, kde jsou volně dostupné výkazy zisku a ztrát výše zmíněných klubů.

Graf 4.5 Srovnání nákladů FK Bolatice s konkurenčními kluby

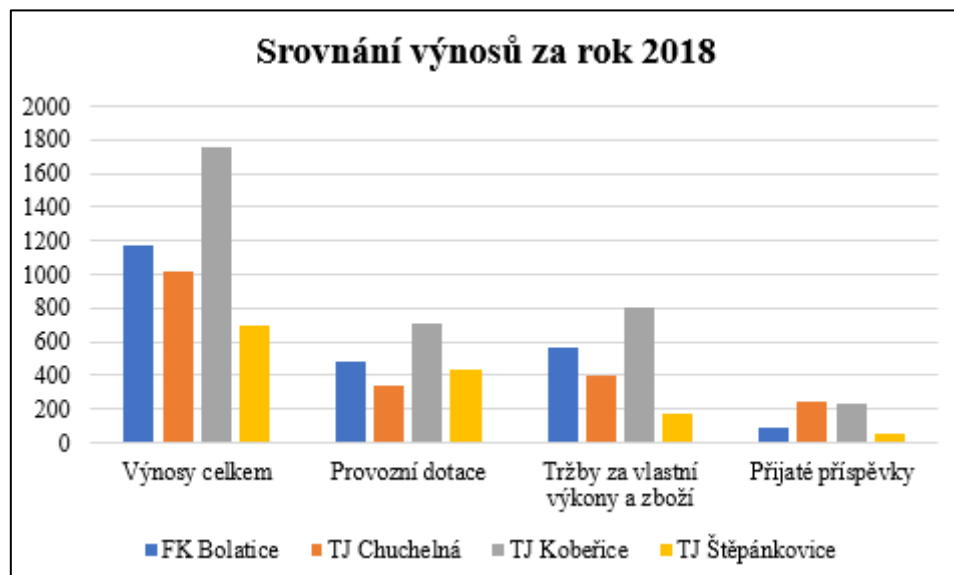


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.5 lze vyčíst, že nejvyšších nákladů v roce 2018 ze srovnávaných klubů dosáhl klub TJ Sokol Koberice. Tento výsledek není nikterak překvapivý uvažíme-li fakt, že mužstva tohoto klubu hrají vyšší soutěže. Výše celkových nákladů FK Bolatice, TJ Spartak Chuchelná a TJ Sokol Štěpánkovice se pohybuje na srovnatelné úrovni. Z grafu lze také vypožorovat vysoké náklady ostatních služeb klubu z Koberic, což zapříčinilo zejména to, že hráči na rozdíl

od ostatních porovnávaných klubů dostávají za své výkony finanční odměny. Zkoumaný klub FK Bolatice svým hráčům žádné finanční odměny nevyplácí.

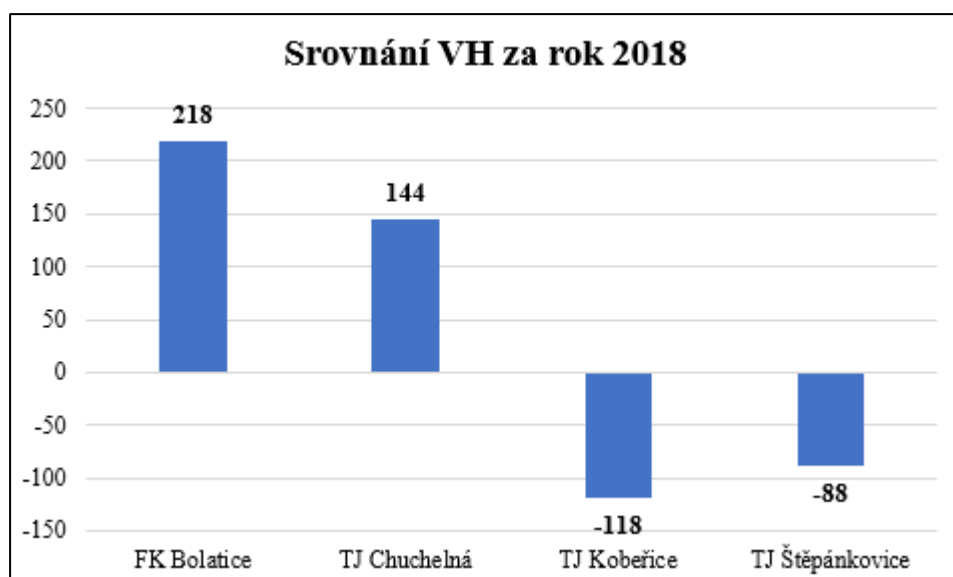
Graf 4.6 Srovnání výnosů FK Bolatice s konkurenčními kluby



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.6 ukazuje, že nejvyšších výnosů v roce 2018 ze srovnávaných klubů dosáhl klub TJ Sokol Koberice. Stejně jako u nákladů není tento výsledek překvapivý. Oproti ostatním klubům Koberice dosáhly výrazně vyšších provozních dotací, zejména od obce Koberice. Výnosy FK Bolatice v roce 2018 jsou také na velice dobré úrovni. Překvapením může být velice dobrý výsledek celkových výnosů u klubu TJ Spartak Chuchelná, který ze srovnávaných klubů působí na nejnižší úrovni. Největší podíl na tom měly především přijaté příspěvky a také poměrně slušné tržby. Nejhuře z tohoto srovnání vyšel klub TJ Sokol Štěpánkovice. Příčinu lze hledat především u nízkých tržeb klubu a také u přijatých příspěvků, které měl tento klub stejně jako tržby nejnižší.

Graf 4.7 Srovnání výsledků hospodaření FK Bolatice s konkurenčními kluby



Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání celkového VH (Graf 4.7) s ostatními kluby je na tom FK Bolatice v roce 2018 nejlépe. Je nutno zmínit, že kluby jakožto spolky by neměli vykazovat zisky z hlavní činnosti. I v tomto případě se kluby FK Bolatice a TJ Spartak Chuchelná dostaly do kladných čísel díky své hospodářské činnosti. V tomto srovnání je na tom nejhůře klub TJ Koberice se ztrátou 118 000 Kč.

Kdybychom brali v potaz pouze VH z hlavní činnosti, byly by všechny srovnávané kluby v záporných číslech. FK Bolatice měl v roce 2018 ztrátu z hlavní činnosti ve výši 51 000 Kč, což byla nejnižší ztráta ze všech čtyř porovnávaných klubů, naopak nejvyšší ztrátu zaznamenal klub TJ Sokol Koberice, která činila téměř 400 000 Kč.

Tabulka 4.11 Srovnání vybraných nákladů a výnosů FK Bolatice za rok 2018 s konkurenčními kluby (tis. Kč)

	FK Bolatice	TJ Koberice	TJ Štěpánkovice	TJ Chuchelná
Celkové náklady	951	1 872	779	871
Spotřeba materiálu	385	582	280	328
Ostatní služby	295	641	195	131
Mzdové náklady	138	166	126	74
Celkové výnosy	1 169	1 754	691	1 015
Tržby za vl. výkony	561	802	177	395
Provozní dotace	488	706	436	340
Členské příspěvky	19	197	49	84

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z příloha č. 3 a veřejného rejstříku

V tabulce 4.11 jsou pro větší přehlednost uvedena číselná data vybraných nákladů a výnosů srovnávaných klubů. I zde je patrné, že klub TJ Sokol Koberice hrající ze srovnávaných klubů nejvyšší soutěž (krajský přebor, 5. nejvyšší), má přibližně dvojnásobné náklady, a to zejména z důvodu vyplácení finančních odměn pro své hráče, které jsou uvedeny jako ostatní služby. Tento klub má také výrazně vyšší provozní dotace, zejména díky dotacím od obce Koberice.

FK Bolatice se v roce 2018 dařilo poměrně slušně hospodařit. Avšak jak již v této práci bylo několikrát zmíněno, výše členských příspěvků FK Bolatice je nastavena velice nízko, což lze vyčíst i z této tabulky, kde je na tom klub nejhůře. Rozdíl mezi příjmy ze členských příspěvků FK Bolatice a ostatními kluby je výrazný, vedení klubu se díky nízko nastavené hodnotě členských příspěvků samo připravuje o výraznější příjmy, které by mohlo následně investovat například do mládeže.

4.3.3 Poměrové ukazatele

Z toho důvodu, že FK Bolatice je ryze amatérským klubem nelze některé poměrové ukazatele vypočítat. Z rozvahy (příloha č. 2) lze vyčíst, že měl klub ve sledovaném období s výjimkou jednoho roku nulové cizí zdroje, proto nelze nebo nemá smysl počítat ukazatele likvidity a zadluženosti. V této podkapitole tedy byly vypočítány pouze vybrané ukazatele rentability a aktivity FK Bolatice.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability přináší obraz o efektivitě podnikání dané organizace. Tyto ukazatele také dokáží říci, jak se organizaci podařilo zhodnotit svůj vlastní kapitál a také poukazuje na slabé stránky v hospodaření. V tabulce 4.12 jsou uvedeny výsledky vybraných ukazatelů rentability klubu FK Bolatice. Jedná se o rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS). Vzorce pro výpočet těchto ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 1.

Tabulka 4.12 Ukazatele rentability (%)

	2016	2017	2018
ROA	17,83	-9,06	16,80
ROE	17,83	-9,07	16,80
ROS	33,98	-31,72	38,86

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo v této práci zmíněno FK Bolatice je čistě amatérským klubem, který má právní formu spolku. Zapsané spolky jako takové by neměli dosahovat zisku z hlavní činnosti, proto tyto vypočtené ukazatelé nejsou pro klub až tak důležité.

Avšak z tabulky 4.12 lze vyčíst, že klub dosahuje ve sledovaném období poměrně solidních čísel. Roky 2016 a 2018 vykazují dokonce velice dobrá čísla, když hodnoty všech ukazatelů rentability výrazně převyšují ty doporučené. Hodnota ROA by měla dosahovat alespoň 5 %, ROE 8 %, u rentability tržeb (ROS) je preferována co nejvyšší hodnota. Pouze v roce 2017 klub dosahuje z důvodu záporného výsledku hospodaření negativních hodnot všech ukazatelů rentability. Pro podniky, jejichž cílem je maximalizace zisku a tržeb, by byly tyto hodnoty kritické a došlo by zřejmě k bankrotu. Je zajímavé, že ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu dosahují s výjimkou roku 2017 totožných hodnot. K tomuto výsledku došlo z toho důvodu, že dle rozvahy FK Bolatice (příloha č. 2) měl klub nulové cizí zdroje, proto byla celková aktiva rovna vlastnímu kapitálu klubu. Ve zmíněném roce 2017 byla hodnota cizích zdrojů 2 000 Kč, z toho důvodu je hodnota ROE o setinu procenta nižší.

Ukazatele aktiv

Ukazatele aktiv poskytují informace o efektivitě hospodaření se svými aktivy. Pro finanční analýzu FK Bolatice byly vypočítány pouze tři ukazatele aktivity, a to obrát aktiv, obrát dlouhodobého majetku a doba obrátu aktiv. Důvodem je to, že ve sledovaném období klub dle rozvahy měl téměř vždy nulové zásoby, pohledávky i závazky. Pro amatérský sportovní klub výsledné hodnoty opět nemají takovou vypovídající hodnotu, jako pro profesionální sportovní kluby či jiné podniky.

Tabulka 4.13 Ukazatele aktivity

	2016	2017	2018
Obrát celk. aktiv	0,52	0,29	0,43
Doba obrátu celk. aktiv (dny)	686,17	1260,58	832,94

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená hodnota pro obrát celkových aktiv je 1, této hodnoty klub FK Bolatice ve sledovaném období nedosáhl ani v jednom roce (Tabulka 4.13). Z těchto výsledných hodnot by se tedy dalo usoudit, že klub neefektivně využívá svou majetkovou vybavenost, to znamená, že klub dosahuje vzhledem ke svému majetku nízkých tržeb, ovšem jak již bylo několikrát

zmíněno cílem amatérského sportovního není maximalizace tržeb. Doba obratu udává, za jak dlouhou dobu se celková aktiva promění v tržby. Výsledné hodnoty doby obratu celkových aktiv FK Bolatice jsou velmi vysoké, ovšem pro amatérský sportovní klub nejsou překvapivé. U organizací, jejichž cílem je maximalizovat tržby, musí být tyto hodnoty daleko nižší. Pro podnik je důležité, aby byla doba přeměny celkových aktiv na tržby co možná nejkratší.

Pro kluby na vyšších úrovních nebo jiné podniky jsou také velmi důležité ukazatele doby obratu závazků a pohledávek, které udávají kolik dní klubu (podniku) trvá zaplatit své závazky, respektive za jakou dobu klub zinkasuje pohledávky od odběratelů. Z rozvahy FK Bolatice lze vyčíst, že klub nemá ve sledovaném období téměř žádné pohledávky ani závazky. Pouze v roce 2018 měl klub krátkodobou pohledávku ve výši 39 000 Kč a hodnota doby obratu pohledávek v tomto roce tedy činila 25,02 dnů.

4.4 SWOT analýza

Jako poslední metoda k analýze zkoumaného fotbalové klubu byla použita SWOT analýza. V této analýze jsou vymezeny silné a slabé stránky klubu, a také potencionální příležitosti a hrozby pro FK Bolatice. K sestavení této analýzy byly využity poznatky získané z předchozích analytických metod, které byly v této práci provedeny. Autorem práce byla také sestavena bodová škála významnosti jednotlivých faktorů a to od 1 do 4 (1 – nízká, 2 – střední, 3 – nadprůměrná, 4 - nejvyšší).

Tabulka 4.14 Silné stránky

Faktor	Významnost	Váha	Součin
Zrekonstruovaný sportovní areál	4	0,4	1,6
Tréninkové zázemí pro hráče	3	0,25	0,75
Loajalita hráčů ke klubu	3	0,2	0,6
Fanouškovská základna	2	0,1	0,2
Vysoká členská základna	2	0,05	0,1
Celkem		1	3,25

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.14 jsou uvedeny silné stránky klubu FK Bolatice. Mezi nejsilnější stránky momentálně bezesporu patří nově zrekonstruovaný areál. Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, kompletní rekonstrukcí prošla hlavní hrací plocha a také okolí (Obr. 4.2). Zejména pro hráče to znamená zvýšený komfort při samotné hře. Před rekonstrukcí byla hrací plocha ve špatném stavu a patřila v okolí ostatních fotbalových klubů mezi jednu z nejhorších. Zrekonstruovaný areál může také napomoci k ještě vyšším návštěvám na zápasech jednotlivých

týmů FK Bolatice, zároveň to také může být lákadlo pro potencionální sponzory ze soukromého sektoru, které klub potřebuje.

Mezi další silné stránky patří tréninkové zázemí pro hráče. Klub disponuje dvěma travnatými hřišti. Po rekonstrukci hlavní hrací plochy už obě tyto hřiště disponují automatickým zavlažovacím systémem, navíc tréninkové hřiště má také umělé osvětlení, které je výhodou zejména v podzimních a zimních měsících. Mužstva tak nemusejí přizpůsobovat časy tréninků v těchto měsících, kdy je brzy tma. Klub také disponuje menším hřištěm s umělým povrchem, které mužstva využívají především v zimních měsících nebo v případě nezpůsobilosti terénů na přírodních hřištích. Také tréninkové vybavení (překážky, míče, přenosné branky apod.) jsou momentálně na velmi dobré úrovni. Jelikož v klubu působím jako aktivní hráč, mohu konstatovat, že v kvalitě tréninkového vybavení nastal v posledních letech velký progres.

FK Bolatice si zakládá na tom, aby za jeho „A“ mužstvo nastupovali především odchovanci klubu, proto jsem jako další silnou stránku klubu označil loajalitu těchto hráčů. Většina klubů v soutěži, kterou hraje také „A“ mužstvo FK Bolatice svým hráčům dává za výkony finanční odměny. FK Bolatice žádné finanční odměny nevyplácí. Drtivá většina hráčů jsou rodáci obce Bolatice, bojují především za dobré jméno obce a klubu, nikoliv za peníze. I přes to, že někteří hráči dostali nabídky z jiných klubů, kde by si fotbalem mohli nějaké peníze přivydělat, nikdo z kádru „A“ mužstva neodešel. Ten je v posledních letech stabilní a doplňuje se pouze o hráče z dorostenecké kategorie FK Bolatice.

Jako další silné stránky klubu jsou označeny fanouškovská a členská základna. Průměrná návštěvnost na domácích zápasech „A“ mužstva FK Bolatice patří v posledních letech stabilně k nejvyšším v soutěži. Počet diváků na některých domácích zápasech dokonce převyšuje návštěvnost fotbalových zápasů vyšších soutěží (MSFL, Divize). Je zapotřebí také zmínit, že fanoušci FK Bolatice hojně podporují svůj klub i při zápasech na hřištích soupeře. Velice dobrá čísla klub vykazuje také v počtu členů. Členská základna má v posledních pěti letech rostoucí trend. Momentálně má klub 585 členů, což je velmi dobré číslo vezme-li v úvahu počet obyvatel obce Bolatice (4 478 obyvatel). V tomto směru fotbalový klub nemá v obci konkurenci.

Tabulka 4.15 Slabé stránky

Faktor	Významnost	Váha	Součin
Nízký počet mládežnických týmů	4	0,3	1,2
Marketing	3	0,25	0,75
Nízké členské příspěvky	3	0,25	0,75
Služby pro fanoušky během zápasů	2	0,15	0,3
Průměrný věk kádru „A“ mužstva	2	0,05	0,1
Celkem		1	3,1

Zdroj: vlastní zpracování

Za největší slabinu klubu FK Bolatice uvedenou v tabulce 4.15 je považován velmi nízký počet mládežnických týmů, a také úroveň na jaké tyto týmy působí. Klub má pouze čtyři mládežnické týmy, což je na tak velkou vesnici, jakou Bolatice jsou, velice tristní. Klub v minulosti lehce podcenil náborů do mládežnických týmů, příčinou toho je, že klub nemá dost hráčů v určitých ročnících. Dorostenecké kategorii v horizontu 1 až 2 let reálně hrozí, že se z důvodu nedostatku hráčů bude muset ze soutěže odhlásit a klub tak přijde o další mládežnický tým.

Výrazná slabina klubu FK Bolatice je marketing, který prakticky neexistuje. FK Bolatice nemá vlastní internetové stránky, prezentace na webu probíhá pouze prostřednictvím facebookových stránek, které ale také nejsou na nijak vysoké úrovni. Klub zde pouze informuje o výsledcích svých týmů. Další síť, jako je například YouTube nebo Instagram, klub na rozdíl od některých konkurenčních klubů nevyužívá vůbec. Také plakáty s pozvánkou na domácí zápasy, které jsou umístěny na různých místech v obci, jsou již několik let stále stejné a jejich vzhled také neodpovídá současné moderní době.

Slabou stránku klubu lze najít také v neochotě výboru FK Bolatice zvýšit členské příspěvky i přesto, že to někteří členové z řad fanoušků sami navrhovali. Členský příspěvek má momentálně hodnotu 100 Kč/rok (důchodci 50 Kč). Tato částka je velice nízká a výbor klubu by měl znovu zvážit, zda by nebylo vhodné tuto částku zvýšit. Pokud členové FK Bolatice uvidí, že se klub posouvá dopředu, je zde předpoklad, že pro ně nebude problém platit vyšší členské příspěvky.

Za poslední slabinu klubu je označen průměrný věk kádru „A“ mužstva, který patří k nejvyšším v soutěži. Velkou část kádru tvoří hráči nad 30 let, tito zkušení hráči však patří

také k oporám mužstva. Do budoucna je však zapotřebí zpracovat ještě více mladých hráčů než doposud, protože se dá předpokládat ukončení aktivní kariéry u některých starších hráčů.

Tabulka 4.16 Příležitosti

Faktor	Významnost	Váha	Součin
Sociální média	4	0,4	1,6
Vysoký zájem o fotbal v Bolaticích	2	0,35	0,7
Projekt "Můj fotbal živě"	2	0,25	0,5
Celkem		1	2,8

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.16 jsou uvedeny příležitosti FK Bolatice. Významnou příležitostí pro FK Bolatice jsou sociální média. Klub v současné době tyto média prakticky nevyužívá. Sociální sítě jako je například Facebook či Instagram využívá v této době téměř každý. Klub by se mohl prostřednictvím těchto sítí dostat do většího povědomí veřejnosti a případně nalákat více fanoušků na své zápasy. Také založení video kanálu na serveru YouTube, kde by umíšťoval klub záznamy svých zápasů, by mohl napomoci k prohloubení vztahu s fanoušky.

Další příležitosti úzce souvisí se zrekonstruovaným sportovním areálem v Bolaticích. Dá se předpokládat, že díky novému areálu ještě stoupne zájem o fotbal v Bolaticích a již tak vysoká návštěvnost na zápasy „A“ mužstva ještě stoupne. Současná situace, kdy jsou z důvodu pandemie „COVID 19“ zavedena opatření vlády ČR a dle následného rozhodnutí FAČR také zrušeny všechny amatérské fotbalové soutěže, způsobila velice dlouhou pauzu bez fotbalu. Poslední soutěžní utkání bylo odehráno před zimní přestávkou v listopadu roku 2019. Nový soutěžní ročník by mohl začít srpnu či září roku 2020, což znamená, že fotbalový fanoušek budou po devíti měsíční pauze jistě „hladoví“ po amatérském fotbale. Zvýšený zájem o fotbal lze tedy předpokládat i v Bolaticích.

V posledních letech také v České republice funguje projekt „Můj fotbal živě“. Jedná se o projekt společnosti Fortuna, která ve spolupráci s FAČR a Českou televizí připravila možnost amatérským týmům na kterékoliv úrovni, zahrát si před televizními kamerami. Tyto zápasy vysílá program ČT sport. Pokud by byl klub FK Bolatice vybrán a sehrál by zápas před televizními kamerami, byla by to velká příležitost prezentovat svůj klub v celé České republice. Tento zápas by také mohl přilákat sponzory ze soukromého sektoru, kterým by se naskytla možnost touto cestou prezentovat svůj podnik.

Tabulka 4.17 Hrozby

Faktor	Významnost	Váha	Součin
Nižší dotace z veřejného sektoru	4	0,35	1,4
Očekávané zvýšení inflace v ČR	3	0,2	0,6
Obtížné hledání nových sponzorů	3	0,2	0,6
Finanční problémy sponzorů ze soukromého sektoru	2	0,15	0,3
Konkurence ze strany okolních klubů na úrovni mládeže	2	0,1	0,2
Celkem		1	3,1

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby, které uvádí tabulky 4.17, se týkají především financování klubu. V současné době celý svět svírá pandemie viru „COVID 19“. Z důvodu této pandemie je v České republice spousta firem zavřená, tím pádem klesá HDP a do budoucna se také předpokládá růst nezaměstnanosti a zvýšení inflace. Klub FK Bolatice je závislý na příjmech z veřejného sektoru, je tedy možné, že právě z důvodu pandemie, kdy je velké množství finančních prostředků z tohoto sektoru investováno do nákupu ochranných pomůcek či jako výpomoc pro firmy a živnostníky, klesnou dotace na provoz sportovních klubů. FK Bolatice by se při výrazném snížení těchto dotací mohl dostat do finančních problémů.

Klub FK Bolatice měl v posledních letech i přes poměrně dobrý vývoj ekonomiky v České republice problém najít výraznějšího sponzora ze soukromého sektoru. Tento problém řeší většina amatérských sportovních klubů. Bohužel v současné situaci, kdy se předpovídá ekonomická recese, se dá téměř s jistotou říct, že hledání sponzora z tohoto sektoru bude pro klub ještě obtížnější než doposud. Problém může také nastat při spolupráci se stávajícími sponzory. FK Bolatice spolupracuje zejména s malými firmami či živnostníky, kteří klub podporují. Bohužel i zde může z důvodu horší ekonomické situace dojít k situaci, kdy tito sponzoři již nebudou mít finanční prostředky, aby klub dále nějakým způsobem podporovali.

Co se týče sportovní stránky, je pro klub hrozbou zejména konkurence okolních klubů na úrovni mládežnických družstev. Okolní kluby se mohou snažit získat hráče FK Bolatice. Kluby jako MFK Kravaře, FC Dolní Benešov nebo TJ Sokol Kobeřice mohou těmto hráčům nabídnout vyšší úroveň hraných soutěží. FK Bolatice se musí snažit si mladé hráče momentálně udržet ve svém klubu a pokusit se pozvednout úroveň svých mládežnických družstev tak, aby byl klub v budoucnu na úrovni mládeže konkurenceschopný.

Strategie

Na základě jednotlivých faktorů SWOT analýzy byly nastíněny strategie, které mohou napomoci k rozvoji klubu FK Bolatice. Tyto strategie jsou více rozvedeny v kapitole 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení.

Strategie MAXI-MAXI

- Zvýšení vstupného na utkání „A“ mužstva FK Bolatice.
- Pronájem nové hrací plochy ligovým týmům k tréninkům.
- Zvýšení průměrné návštěvnosti na utkání „A“ mužstva.

Strategie MAXI-MINI

- Zkvalitnění tréninkových jednotek pro mládežnické týmy (využití kvalitního tréninkového zázemí a potlačit tak konkurenci okolních klubů).
- Zapojení hráčů „A“ mužstva při nábořech dětí nebo při tréninkových jednotkách mládeže.
- Nabídka reklamní plochy velkým firmám v okolí.
- Spolupodílení se na pořádání většího množství akcí pro širokou veřejnost.

Strategie MINI-MAXI

- Založení oficiálních internetových stránek klubu, využití sociálních sítí k vylepšení prezentace klubu.
- Stánkový prodej občerstvení během zápasů „A“ mužstva.

Strategie MINI-MINI

- Propojení dorostenecké kategorie FK Bolatice s jiným okolním klubem.
- Náboř dětí.
- Zvýšení členských příspěvků.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V této kapitole byla vyhodnocena strategická analýza klubu FK Bolatice a dále zde byly také představeny návrhy pro případné zlepšení. Tyto návrhy budou rovněž prezentovány před vedením klubu FK Bolatice. Pro větší přehlednost byly výsledky analýzy a návrhy rozděleny do tří oblastí. Jedná se o sportovní, ekonomickou a sociální oblast.

5.1 Sportovní oblast

Zhodnocení

Z analýzy vyplývá, že nejsilnější stránkou klubu FK Bolatice je tréninkové zázemí. V letošním roce proběhla ve sportovním areálu rozsáhlá rekonstrukce, a to zejména hlavní hrací plochy a okolí. V areálu se momentálně nachází dvě travnaté hrací plochy, které disponují automatickým zavlažovacím systémem, na tréninkovém hřišti se navíc také nachází umělé osvětlení. Zejména pro trénink v zimních měsících se v areálu FK Bolatice nachází také malé tréninkové hřiště s umělým povrchem, které je rovněž vybaveno umělým osvětlením. Tréninkové vybavení jako jsou míče, přenosné branky, dresy apod. je také na velice slušné úrovni a pro potřeby amatérského klubu podle mého názoru dostačující. Celkově se dá tedy tréninkové zázemí pro hráče označit za jedno z nejlepších v okolí a klubu ho můžou závidět i kluby z vyšších soutěží.

Hlavní problémy v této oblasti klubu lze najít v nízkém počtu mládežnických týmů, celkově v nízkém počtu mladých hráčů a také úrovni na jaké tyto týmy působí. FK Bolatice momentálně disponuje pouze čtyřmi mládežnickými družstvy (2 týmy mini žáků, mladší žáci a dorost). Velkým problémem je také to, že mládežnické kategorie na sebe věkově nenavazují, klub je tedy nucen podle věku hráčů přizpůsobit přihlašování do jednotlivých soutěží. V posledních letech je zvykem, že FK Bolatice pravidelně střídá přihlašování a odhlašování mladších a starších žáků podle věkové struktury hráčů. Jestliže v klubu působí více hráčů spadající věkem do kategorie starších žáků je přihlášena právě tato kategorie a naopak. Klub tak může přicházet o mladé hráče, kteří si z důvodu chybějící kategorie budou muset hledat jiný sportovní klub. Ve složité situaci se rovněž nachází dorostenecké družstvo. S koncem letošní sezony opouští dorosteneckou kategorii hráči ročníku 2001. Tito hráči tvoří výraznou část dorosteneckého týmu. Klub bude mít velké problémy do nové sezony sestavit dorostenecký z důvodu malého počtu hráčů v této věkové kategorii. Reálně hrozí, že klub bude nucen již v tomto nebo příštím roce odhlásit dorosteneckou kategorii

ze soutěže. Je zde předpoklad, že se klub v minulosti dostatečně nevěnoval náborům nových hráčů a nyní se v mládežnických kategoriích, jako jsou žáci a dorost, začínají projevovat důsledky. Pozitivním zjištěním je, že momentálně je výchově nových fotbalistů pro FK Bolatice věnována větší pozornost, zejména u těch nejmenších.

V mužské kategorii má FK Bolatice dva týmy, „A“ tým a „B“ tým. Vnímání klubu fanoušky a veřejností je především závislé na úrovni a výkonnosti „A“ týmu. Tento tým již řadu let hraje v krajské soutěži, kde se povětšinou pohybuje v horních řádcích tabulky. Úroveň krajské soutěže je pro FK Bolatice ideální, klub nemá ambice hrát vyšší soutěž. Cílem klubu je dlouhodobě stavět svůj první tým na vlastních odchovancích, což se mu zatím stále daří, ale do budoucna je tato strategie bohužel více než ohrožena. Průměrný věk kádru „A“ týmu roste a v porovnání s ostatními mužstvy v soutěži patří k nejvyšším. Dá se také očekávat, že někteří hráči budou v brzké době končit své hráčské kariéry a klub nemá v současné době příliš možností, jak doplnit kádr z vlastních zdrojů.

Doporučení

V této oblasti se klub musí zaměřit především na nábor nových hráčů ve věku 6-12 let do mládežnických kategorií. V této souvislosti se nabízí užší spolupráce se základní školou, která se v obci Bolatice nachází. Klub by měl mít na základní škole celoročně vyvěšené náborové letáky. Ve spolupráci s ZŠ Bolatice by měl klub pořádat také nábor nových hráčů. Nábor by mohli probíhat několikrát ročně v hodinách tělesné výchovy především na nižším stupni ZŠ Bolatice. V současné době nelze přesně vyčíslit náklady na tuto strategii, ovšem dá se předpokládat, že náklady na vytvoření a tisk letáků společně s možnou finanční odměnou pro členy fotbalového klubu podílejících se na nábořech, nebudou nikterak vysoké.

Dále je zapotřebí zkvalitnit tréninkový proces, zejména obsah tréninkových jednotek jednotlivých mládežnických družstev. Trenéři jednotlivých kategorií by měli úzce spolupracovat, dělit se o své postřehy a nápady, jak zlepšit tréninkový proces a celkově zvýšit úroveň mládežnického fotbalu v Bolaticích. Do tréninkového procesu či náborů malých fotbalistů by se také občas mohli pro zpestření zapojit samotní hráči „A“ týmu a napomoci tak k rozvoji těchto hráčů. Klub by také mohl využít vysokých návštěv na domácích zápasech „A“ týmu při tzv. derby zápasech, kdy běžně chodí na tyto zápasy i 500 diváků a vyplnit poločasovou přestávku zápasem mini žáčků. Pro tyto malé hráče by to byl jistě velký zážitek a mohl by prohloubit jejich vztah k fotbalu i klubu.

Problém s nízkým počtem hráčů v dorostenecké kategorii a tím spojeným rizikem zániku této kategorie by klub mohl vyřešit spojením se s jiným fotbalovým klubem v okolí, který se potýká s obdobným problémem. Pravidla toto spojení umožňují a na těchto úrovních fotbalu to není nic neobvyklého. Co se týče kádru „A“ týmu, vedení klubu se musí začít poohlížet i v jiných klubech po možných posilách, jelikož momentálně nemá příliš možností k posílení kádru z vlastních řad.

5.2 Ekonomická oblast

Zhodnocení

Z výkazů FK Bolatice lze vyčíst, že financování klubu je především závislé na dotacích od MŠMT, Moravskoslezského kraje a obce Bolatice. FK Bolatice nedisponuje žádným výraznějším sponzorem z oblasti soukromých firem, jedná se spíše o menší firmy či živnostníky, jejichž sponzorské příspěvky nejsou nikterak vysoké. Pro amatérský klub jako je FK Bolatice je ale každý příspěvek důležitý. Bohužel v současné době, kdy i Českou republiku sužuje pandemie „COVID 19“ se nedá předpokládat, že by se klubu podařilo v brzké době získat výraznějšího sponzora z řad soukromých firem. Naopak se dá očekávat, že z veřejného sektoru bude do sportu proudit méně finančních prostředků, než tomu bylo doposud. Pro kluby na amatérských úrovních včetně FK Bolatice, které jsou na těchto dotacích závislé, to může znamenat značné finanční problémy.

Vedení FK Bolatice se každoročně snaží pracovat tak, aby na konci účetního období klub dosáhl, pokud možno vyrovnaného výsledku hospodaření. Jelikož se jedná o ryze amatérský klub, jehož právní forma je spolek, klub nemůže dosahovat zisku z hlavní činnosti. Ve sledovaném období 2016-2018 FK Bolatice ani v jednom roce zisku z hlavní činnosti nedosáhlo. Ovšem při porovnání celkového výsledku hospodaření se klub díky hospodářské činnosti dostal v letech 2016 a 2018 do kladných čísel. Z výsledků šetření lze usoudit, že klubu se daří poměrně dobře hospodařit se svými finančními prostředky a klub se nedostává do finančních problémů. Pozitivním jevem jsou rostoucí tržby klubu, které napomáhají k pokrytí každoročně vzrůstajících nákladů, především položek spadajících do spotřeby materiálu a také osobních nákladů. V diplomové práci bylo vypracováno také porovnání okolních klubů z hlediska výsledků hospodaření roku 2018. Z tohoto porovnání vyšel klub FK Bolatice jako nejlepší. I když klub nedosahoval nejvyšších výnosů ze sledovaných klubů, výsledek hospodaření v tomto roce měl nejlepší. I z tohoto porovnání vyplývá, že vedení klubu dokáže se svými financemi rozumně hospodařit.

Jedním z problémů v této oblasti je cenová politika klubu. Ceny vstupného, a především hodnota členských příspěvků, jsou nastaveny velmi nízko a klub se tím připravuje o vyšší příjmy. Cena vstupného na zápasy „A“ týmu FK Bolatice je 25 Kč a patří k vůbec nejnižším v soutěži. Také členský příspěvek v hodnotě 100 Kč (dospělí 18-64) a 50 Kč (důchodci 65+) za rok je velmi nízký.

Doporučení

Vedení FK Bolatice by se mělo především zaměřit na cenovou politiku, především na zvýšení cen vstupného na zápasy svého „A“ týmu a také hodnoty členského příspěvku. Tímto krokem by klub výrazně zvýšil své roční příjmy (viz tabulka 5.1). Vyšší příjmy by klub mohl následně investovat do sportovního vybavení pro svá mládežnická družstva.

Tabulka 5.1 Návrh ceny vstupného

	Současnost	Návrh
Průměrná návštěvnost	200	250
Cena vstupného (Kč)	25	30
Počet utkání	13	
Roční příjem (Kč)	65000	97500

Zdroj: vlastní zpracování

V návrhové části tabulky 5.1 je předpokládán nárůst průměrné návštěvnosti na 250 diváků, a to zejména díky novému sportovnímu areálu, který by mohl přilákat více diváku na zápasy „A“ týmu. Nárůst návštěvnosti lze také předpokládat, protože v současné době se z důvodu vládních opatření kvůli pandemii „COVID 19“ fotbal nehraje. Lidé budou více natěšení na venkovní sportovní akce a budou na fotbal v Bolaticích chodit v hojném počtu. Při zvýšení vstupného o pouhých 5 Kč se ročně zvýší příjmy klubu o 32 500 Kč.

Co se týče výše členských příspěvků zvýšení příspěvků alespoň na 200 Kč (dospělí 18-64 let) a 100 Kč (důchodci 65+), by klubu zdvojnásobilo příjmy z 19 000 Kč na 38 000 Kč. Při minimálním zvýšení cen vstupného a členských příspěvků by se tedy roční příjmy zvýšily o 51 500 Kč. Za tyto peníze by vedení klubu mohlo nakoupit například nové míče či dresy pro svá mládežnická družstva.

Další doporučení je, v co možná největší míře využít nově zrekonstruovaný sportovní areál. Vedení klubu by se mělo pokusit znovu kontaktovat firmy v obci Bolatice, kterých není málo, s nabídkou reklamní plochy v novém areálu k prezentaci firem. Vedení klubu by také

mohlo uvažovat o pronájmu nové hrací plochy profesionálním fotbalovým klubům, ať už k tréninkům, či přípravným zápasům.

5.3 Sociální oblast

Zhodnocení

FK Bolatice se může pyšnit jednou z nejvyšších průměrných návštěvností v okolí. Návštěvnost na některých zápasech „A“ týmu, která se blíží i hranici 500 diváků, dokonce převyšuje i mnohé kluby z vyšších soutěží. Díky zrekonstruovanému sportovnímu areálu se dá navíc předpokládat, že se průměrná návštěvnost, která je momentálně 200 diváků, ještě zvýší. Fotbal byl v Bolaticích vždy sportem číslo jedna, o tom svědčí také fakt, že klub disponuje vysokou členskou základnou téměř 600 členů, v tomto směru nemá fotbalový klub v obci konkurenci.

V této oblasti má klub také spoustu nedostatků. Jedním z největších nedostatků je forma prezentace a propagace klubu na veřejnosti. FK Bolatice nemá k dispozici oficiální internetové stránky, komunikace s fanoušky na internetu probíhá pouze prostřednictvím sociální sítě Facebook. Obsah stránky FK Bolatice na Facebooku je ovšem značně nedostatečný, správci této stránky nemají od klubu prakticky žádný materiál (fotky, videa), který by mohli zveřejnit a tím napomoci k prezentaci klubu FK Bolatice. Jiné sítě jako jsou například Instagram nebo YouTube klub nepoužívá vůbec. Klub využívá k pozvánkám na zápasy svých družstev papírové plakáty, které jsou vyvěšeny na různých místech v obci Bolatice. Styl těchto plakátů je již řadu let stejný a vzhledově nepříliš vydařený.

Za slabinu klubu jsou považovány rovněž služby pro fanoušky během domácích zápasů svých družstev, především „A“ týmu. Během těchto zápasů není v celém sportovním areálu jediný stánek s jídlem. V areálu je otevřena pouze hospoda, ve které rovněž jídlo nenajdeme. Tuto hospodu neprovozuje klub FK Bolatice, nýbrž soukromá osoba. Na zkvalitnění služeb pro fanoušky by se mělo vedení klubu do budoucna více zaměřit.

Klub také v posledních letech upustil od pořádání většiny akcí pro širokou veřejnost. FK Bolatice pořádá každoročně v měsíci lednu tradiční sportovní ples. V minulosti bylo zvykem, že klub pořádal vždy v létě víkendovou sportovní slavnost jejíž součástí byla také venkovní diskotéka. Bohužel v posledních letech sportovní slavnost v Bolaticích uvádala, ať už to bylo z důvodu nesprávně zvoleného termínu nebo neatraktivního programu. Vedení klubu se

tak rozhodlo tuto akci úplně zrušit. Klub tak pro širokou veřejnost sám pořádá pouze výše zmíněný ples.

Doporučení

Vedení klubu musí zapracovat především na službách pro fanoušky. Jedná se především o občerstvení. V tomto směru musí klub zlepšit komunikaci a zejména spolupráci s provozovatelem hospody na hřišti. Během zápasů „A“ týmů musí v areálu fungovat stánek s občerstvením, zejména pak s jídlem. Jelikož je sportovní areál rozsáhlý, měl by klub pro větší komfort fanoušků umístit alespoň jeden stánek s občerstvením na stranu, kde se nachází tribuna. Tato tribuna je poměrně vzdálená zmíněné hospodě, fanoušci by tak měli k občerstvení blíže, což by podle mého názoru také napomohlo k většímu prodeji.

Vedení klubu FK Bolatice by mělo rovněž věnovat větší pozornost sociálním médiím a celkově prezentaci FK Bolatice na veřejnosti. Mezi členy nebo i přímo mezi hráči FK Bolatice se jistě najdou tací, kteří umí vytvářet a spravovat webové stránky. Jelikož by se jednalo o člena FK Bolatice, který má ke klubu kladný vztah, náklady na vytvoření a spravování oficiálních webových stránek by nebyly nikterak vysoké. Pro kvalitní obsah webových stránek a sociálních sítí je ovšem zapotřebí potřebný materiál (fotky, videa). I v tomto případě by bylo vhodné oslovit členy FK Bolatice, kteří by byly ochotni tuto práci během zápasů vykonávat. Jednou z možností, jak vylepšit marketing klubu je také například oslovení studentů vysokých škol, kterých je v obci Bolatice a okolí dostatek. Studenti by mohli jako součást odborné praxe či v rámci svých závěrečných prací vytvořit pro klub například návrh marketingové strategie. Vylepšení prezentace a propagace klubu na veřejnosti by mohlo do budoucna znamenat lepší pozici pro klub při jednání s potencionálními sponzory z řad soukromých firem

Posledním doporučením pro vedení klubu je naplno využít nově zrekonstruovaný areál k pořádání více akcí pro širokou veřejnost. Klub by měl vrátit k pořádání sportovní slavnosti. Pokud se vedení FK Bolatice rozhodne znovu pořádat sportovní slavnost, je důležité maximální využití sportovního areálu a zároveň rozšíření sportovní slavnosti i o dalších sporty jako například volejbal či nohejbal. Tyto sporty mají v obci také velké množství příznivců a nebylo by od věci zařadit turnaje v těchto sportech do programu sportovní slavnosti. Vrcholem sportovní slavnosti by mělo být přátelské utkání profesionálních fotbalových klubů, například klubu FC Baník Ostrava. Tento klub má v obci velkou fanouškovskou základnu, a navíc na hřišti FK Bolatice v posledních dvou letech odehrál dvě přátelská utkání. Klub má v současné

době díky novému areálu velkou šanci vytvořit kvalitní program, přilákat velké množství lidí a obnovit sportovní slavnost v Bolaticích, která měla v minulosti dlouholetou tradici.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě provedené strategické analýzy zjistit aktuální pozici amatérského fotbalového týmu FK Bolatice. Na základě výsledků dílčích analýz najít klíčové faktory ovlivňující klub a navrhnout opatření, která by napomohla ke zlepšení stávající situace klubu, a to především v ekonomické, sportovní a sociální oblasti.

Z výsledků analýzy makrookolí lze usoudit, že klub ovlivňují zejména ekonomické faktory. Klub FK Bolatice je stejně jako většina amatérských sportovních klubů z velké části závislý na dotacích z veřejného sektoru a nedisponuje výraznějším sponzorem z řad soukromých firem. Nejvíce finančních prostředků poskytuje klubu prostřednictvím dotací Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, dále Moravskoslezský kraj a Obec Bolatice. Nejdůležitějším faktorem ovlivňující klub FK Bolatice je ekonomická situace v České republice, od které se odvíjí právě výše dotací do sportovního sektoru. Velkou hrozbou pro klub je momentálně situace týkající se celosvětové pandemie „COVID 19“, díky které se dá předpokládat zhoršení ekonomické situace v České republice a snížení dotací z veřejného sektoru do sportovního prostředí. Také získání sponzora z řad soukromých firem bude ještě daleko složitější než doposud.

Analýza mikrookolí odhalila konkurenci z řad okolních klubů zejména na úrovni mládežnických týmů. Na této úrovni FK Bolatice nedokáže konkurovat okolním klubům jako jsou například FC Dolní Benešov, MFK Kravaře či TJ Sokol Kobeřice, a to zejména z toho důvodu, že klub nedisponuje takovou základnou mladých hráčů. Díky nízkému počtu hráčů do 15 let má klub pouze čtyři mládežnická družstva. Výraznější konkurenci z řad jiných sportů v obci Bolatice klub nemá.

Výsledky analýzy vnitřního prostředí a hospodaření klubu ukazují, že se klubu poměrně dobře daří plnit jejich dlouhodobě stanovený cíl, každoročně pracovat s vyrovnaným rozpočtem a nedostávat se do výraznější ztráty z hlavní činnosti. Největší předností klubu FK Bolatice je momentálně nově zrekonstruovaný sportovní areál, který vytváří výborné tréninkové zázemí pro hráče. Tento areál lze označit za jeden z nejlepších v okolí a pro klub může do budoucna znamenat velkou konkurenční výhodu. Dalším pozitivním zjištěním je, že se klubu jako jednomu z mála klubů na stejné úrovni stále daří stavět svůj mužský „A“ tým převážně ze svých odchovanců. Bohužel se nedá předpokládat udržení tohoto trendu i v budoucnu, jelikož hlavním problémem je, jak počet, tak hlavně úroveň mládežnických družstev FK Bolatice. Na tak velkou obec jako Bolatice jsou, je zde úroveň mládežnického fotbalu velmi nízká. Mezi další problémy

lze zařadit velice slabou propagaci klubu na veřejnosti či poskytované služby fanouškům během domácích utkání.

Na základě výsledků jednotlivých analýz byla stanovena doporučení v ekonomické, sportovní a sociální oblasti. Vedení klubu by mělo v první řadě zaměřit na svou cenovou politiku, která je nastavena velmi nízko. Zvýšením vstupného, a především členských příspěvků, by klub získal více finančních příspěvků, které by bylo vhodné investovat na rozvoj mládežnického fotbalu v Bolaticích. Klub, který si zakládá na tom, aby v jeho mužském „A“ týmu nastupovali především vlastní odchovanci, musí disponovat kvalitní mládežnickou základnou, která v současné chvíli v klubu není.

Výsledky diplomové práce budou představeny vedení FK Bolatice s předpokladem, že navrhnutá doporučení napomohou ke zkvalitnění řízení, stavu klubu, jména a díky tomu v budoucnu dosáhnout úrovně jednoho z nejlepších amatérských fotbalových klubů nejen v okrese Opava, ale také v Moravskoslezském kraji.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. BENSOUSSAN, B. E., FLEISHER, C. S. *Analysis without Paralysis: 12 tools to Make Better Strategic Decisions*. New Jersey: FT Press, 2013. ISBN 978-0134426297.
2. BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
4. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
5. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
6. DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0130-2.
7. DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2176-4.
8. DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
9. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
10. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
11. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
12. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
13. HIRIYAPPA, B. *Corporate Strategy Managing the Business*. Bloomington: Author House, 2013, 978-1-4918-3117-5.

14. KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
15. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
16. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
17. MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
18. MATUSIKOVÁ, Lucja, Martin ČERNEK, Terezie KRESTOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. *Strategický management*. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.
19. MIMICK, Richard H. a Michael THOMPSON. *Business diagnostics: [evaluate and grow your business]*. 2nd ed. Victoria: Trafford, c2006. ISBN 1-55212-764-8.
20. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
21. PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, c2012. Frank J. Fabozzi series. ISBN 978-1-118-29998-2.
22. PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
23. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
24. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
25. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
26. SUCHÁNEK, P.: *Finanční management*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 127 s. ISBN 9788021042773

27. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
28. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
29. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje a ostatní

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2019* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace-druhy, definice, tabulky* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj HDP v Moravskoslezském kraji* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/hdp-xt>

Česká unie sportu: *Počet členů klubu FK Bolatice* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://iscus.cz/admin/tjsk/3806004/history>

Fotbalová asociace České republiky: *Oficiální stránky* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.fotbal.cz/>

Fotbalová asociace České republiky: *Návštěvnost zápasů FK Bolatice* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.souteze.fotbal.cz/>

Fotbalové stadiony: *Stadion FK Bolatice* [online]. 2012 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://www.fotbalovestadiony.cz/rozhovor-s-vitou-barankem-o-kariere-a-stadionech>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *Zákon o podpoře sportu* [online]. 2001 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/zakon-o-podpore-sportu>

Místopisný průvodce po České republice: *Obyvatelstvo obce Bolatice* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9708/bolatice/pocet-obyvatele/>

Obec Bolatice: *Informace o fotbalovém klubu FK Bolatice* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://www.bolatice.cz/obec-bolatice/spolkyorganizace/fotbalovy-klub-bolatice/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: *Účetní závěrky fotbalových klubů* [online]. 2020 [2020-04-03] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Zákon o podpoře sportu. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2017 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/zakon-o-podpore-sportu>

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy a sportu
ČT	Česká televize
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FBC	Floorball club
FC	Football club
FK	Fotbalový klub
FNL	Fotbalová národní liga
SFC	Slezský football club
HC	Hockey club
HDP	Hrubý domácí produkt
MFK	Městský fotbalový klub
MSFL	Moravskoslezská fotbalová liga
OFS	Okresní fotbalový svaz
PR	Public relations
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
SK	Sportovní klub
TJ	Tělovýchovná jednota
TTC	Table tennis club
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZŠ	Základní škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2020

Šula

Bc. Jan Šula

Seznam grafů

Graf 4.1 Průměrná míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji (%)	38
Graf 4.2 Náklady FK Bolatice v tis. Kč	57
Graf 4.3 Výnosy FK Bolatice v tis. Kč	58
Graf 4.4 Výsledek hospodaření FK Bolatice v tis. Kč	59
Graf 4.5 Srovnání nákladů FK Bolatice s konkurenčními kluby	60
Graf 4.6 Srovnání výnosů FK Bolatice s konkurenčními kluby	61
Graf 4.7 Srovnání výsledků hospodaření FK Bolatice s konkurenčními kluby	62

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Strategická pozice podniku	6
Obr. 2.2 Proces strategického řízení	7
Obr. 2.3 Okolí podniku	9
Obr. 2.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí	13
Obr. 2.5 Obecné schéma a.s.	24
Obr. 2.6 Obecné schéma s.r.o.	24
Obr. 3.1 Oficiální logo FK Bolatice	31
Obr. 4.1 Stav hlavní hrací plochy před rekonstrukcí	48
Obr. 4.2 Současný stav hlavní hrací plochy	49
Obr. 4.3 Plakát s pozvánkou na utkání FK Bolatice	53

Seznam tabulek

Tabulka 4.1 Vývoj HDP na obyvatele v Moravskoslezském kraji (Kč)	36
Tabulka 4.2 Průměrná roční míra inflace v České republice (%)	38
Tabulka 4.3 Předpokládaný vývoj obyv. podle věkových skupin v ČR (%)	39
Tabulka 4.4 Průměrná návštěvnost „A“ týmu FK Bolatice	44
Tabulka 4.5 Členská základna FK Bolatice	50
Tabulka 4.6 Vývoj tržeb	55
Tabulka 4.7 Vývoj provozního zisku	55
Tabulka 4.8 Vývoj osobních nákladů	55
Tabulka 4.9 Vývoj ČPK v tis. Kč	56
Tabulka 4.10 Souhrn hospodaření FK Bolatice v období 2016-2018 (tis. Kč)	59
Tabulka 4.11 Srovnání vybraných nákladů a výnosů FK Bolatice za rok 2018 s konkurenčními kluby (tis. Kč)	62
Tabulka 4.12 Ukazatele rentability (%)	63
Tabulka 4.13 Ukazatele aktivity	64
Tabulka 4.14 Silné stránky	65
Tabulka 4.15 Slabé stránky	67
Tabulka 4.16 Příležitosti	68
Tabulka 4.17 Hrozby	69
Tabulka 5.1 Návrh ceny vstupného	74

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzorce k finanční analýze

Příloha č. 2 Rozvaha

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 4 Výbor FK Bolatice

Příloha č. 1 - Vzorce k finanční analýze

Poměrové ukazatele

Ukazatele zadluženosti

$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{aktiva celkem}$

$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$

$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \text{dlouhodobý kapitál} / \text{stálá aktiva}$

$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$

Ukazatele aktivity

$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem}$

$\text{Doba obratu aktiv} = \text{aktiva celkem} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} * 360 / \text{tržby}$

Ukazatele rentability

$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$

$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$

$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$

$\text{ROCE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}$

Ukazatele likvidity

$\text{Celková likvidita} = \text{cizí kapitál} / \text{aktiva celkem}$

$\text{Pohotová likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$

$\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotovému platební prostředky} / \text{krátkodobé závaz}$

Příloha č. 2 – Rozvahy

Rozvaha FK Bolatice 2014

Označení	AKTIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem	1	624	623
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	2		
II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	3	1 010	1 010
III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	4		
IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	5	-386	-387
B.	Krátkodobý majetek celkem	6	42	53
I.	Zásoby celkem	7		
II.	Pohledávky celkem	8		
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	9	42	53
IV.	Jiná aktiva celkem	10		
	Aktiva celkem	11	666	676
Označení	PASIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	3	4
A.	Vlastní zdroje celkem	12	663	676
I.	Jmění celkem	13	694	663
II.	Výsledek hospodaření celkem	14	-31	13
B.	Cizí zdroje celkem	15	3	
I.	Rezervy celkem	16		
II.	Dlouhodobé závazky celkem	17		
III.	Krátkodobé závazky celkem	18	3	
IV.	Jiná pasiva celkem	19		
	Pasiva celkem	20	666	676

Rozvaha FK Bolatice 2015

Označení	AKTIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem	1	623	623
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	2		
II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	3	1 010	1 010
III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	4		
IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	5	-387	-387
B.	Krátkodobý majetek celkem	6	53	27
I.	Zásoby celkem	7		
II.	Pohledávky celkem	8		
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	9	53	27
IV.	Jiná aktiva celkem	10		
	Aktiva celkem	11	676	650
Označení	PASIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	3	4
A.	Vlastní zdroje celkem	12	676	650
I.	Jmění celkem	13	663	683
II.	Výsledek hospodaření celkem	14	13	-33
B.	Cizí zdroje celkem	15		
I.	Rezervy celkem	16		
II.	Dlouhodobé závazky celkem	17		
III.	Krátkodobé závazky celkem	18		
IV.	Jiná pasiva celkem	19		
	Pasiva celkem	20	676	650

Rozvaha FK Bolatice 2016

Označení	AKTIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem Součet A.I. až A.IV.	1	623	623
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	2		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	3	1 010	1 010
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	4		
A. IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	5	-387	-387
B.	Krátkodobý majetek celkem Součet B.I. až B.IV.	6	27	168
B. I.	Zásoby celkem	7		
B. II.	Pohledávky celkem	8		
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	9	27	168
B. IV.	Jiná aktiva celkem	10		
	Aktiva celkem Součet A. až B.	11	650	791
Označení	PASIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	3	4
A.	Vlastní zdroje celkem Součet A.I. až A.II.	12	650	791
A. I.	Jmění celkem	13	683	650
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	14	-33	141
B.	Cizí zdroje celkem Součet B.I. až B.IV.	15		
B. I.	Rezervy celkem	16		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem	17		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	18		
B. IV.	Jiná pasiva celkem	19		
	Pasiva celkem Součet A. až B.	20	650	791

Rozvaha FK Bolatice 2017

Označení	AKTIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem Součet A.I. až A.IV.	1	623	1 010
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	2		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	3	1 010	1 010
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	4		
A. IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	5	-387	
B.	Krátkodobý majetek celkem Součet B.I. až B.IV.	6	168	72
B. I.	Zásoby celkem	7		
B. II.	Pohledávky celkem	8		
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	9	168	72
B. IV.	Jiná aktiva celkem	10		
	Aktiva celkem Součet A. až B.	11	791	1 082
Označení	PASIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	3	4
A.	Vlastní zdroje celkem Součet A.I. až A.II.	12	791	1 080
A. I.	Jmění celkem	13	650	1 178
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	14	141	-98
B.	Cizí zdroje celkem Součet B.I. až B.IV.	15		2
B. I.	Rezervy celkem	16		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem	17		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	18		2
B. IV.	Jiná pasiva celkem	19		
	Pasiva celkem Součet A. až B.	20	791	1 082

Rozvaha FK Bolatice 2018

Označení	AKTIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem Součet A.I. až A.IV.	1	1 010	1 010
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	2		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	3	1 010	1 010
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	4		
A. IV.	Oprávkový dlouhodobý majetek celkem	5		
B.	Krátkodobý majetek celkem Součet B.I. až B.IV.	6	72	288
B. I.	Zásoby celkem	7		
B. II.	Pohledávky celkem	8		39
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	9	72	50
B. IV.	Jiná aktiva celkem	10		199
	Aktiva celkem Součet A. až B.	11	1 082	1 298

Označení	PASIVA	číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k posled. dni účetního období
a	b	c	3	4
A.	Vlastní zdroje celkem Součet A.I. až A.II.	12	1 080	1 298
A. I.	Jmění celkem	13	1 178	1 080
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	14	-98	218
B.	Cizí zdroje celkem Součet B.I. až B.IV.	15	2	
B. I.	Rezervy celkem	16		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem	17		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	18	2	
B. IV.	Jiná pasiva celkem	19		
	Pasiva celkem Součet A. až B.	20	1 082	1 298

Příloha č. 3 – Výkazy zisku a ztráty

VZZ FK Bolatice 2014 (ve zkráceném rozsahu)

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A.	Náklady	1			
I.	Spotřebované nákupy celkem	2	287		287
II.	Služby celkem	3	292		292
III.	Osobní náklady celkem	4	48		48
IV.	Daně a poplatky celkem	5			
V.	Ostatní náklady celkem	6	19		19
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	7			
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	8			
VIII.	Daň z příjmů celkem	9			
	Náklady celkem	10	646		646
B.	Výnosy	11			
I.	Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	12	51	147	198
II.	Změna stavu vnitroorganizačních zásob celkem	13			
III.	Aktivace celkem	14			
IV.	Ostatní výnosy celkem	15	167		167
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	16			
VI.	Přijaté příspěvky celkem	17	245		245
VII.	Provozní dotace celkem	18	49		49
	Výnosy celkem	19	512	147	659
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	20	-134	147	13
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	21	-134	147	13

VZZ FK Bolatice 2015 (ve zkráceném rozsahu)

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A.	Náklady	1			
I.	Spotřebované nákupy celkem	2	144		144
II.	Služby celkem	3	423		423
III.	Osobní náklady celkem	4	60		60
IV.	Daně a poplatky celkem	5			
V.	Ostatní náklady celkem	6			
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	7			
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	8			
VIII.	Daň z příjmů celkem	9			
	Náklady celkem	10	627		627
B.	Výnosy	11			
I.	Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	12	111	206	317
II.	Změna stavu vnitroorganizačních zásob celkem	13			
III.	Aktivace celkem	14			
IV.	Ostatní výnosy celkem	15	1		1
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	16			
VI.	Přijaté příspěvky celkem	17	205		205
VII.	Provozní dotace celkem	18	71		71
	Výnosy celkem	19	388	206	594
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	20	-239	206	-33
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	21	-239	206	-33

VZZ FK Bolatice 2016

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A.	Náklady	1			
A. I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby Součet A.I.1. až A.I.6.	2	666		666
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	281		281
A. I. 2.	Prodané zboží	4			
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	6		6
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	117		117
A. I. 5.	Náklady na reprezentaci	7			
A. I. 6.	Ostatní služby	8	262		262
A. II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace Součet A.II.7. až A.II.9.	9			
A. II. 7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10			
A. II. 8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	11			
A. II. 9.	Aktivace dlouhodobého majetku	12			
A. III.	Osobní náklady Součet A.III.10. až A.III.14.	13	72		72
A. III. 10.	Mzdové náklady	14	72		72
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15			
A. III. 12.	Ostatní sociální pojištění	16			
A. III. 13.	Zákonné sociální náklady	17			
A. III. 14.	Ostatní sociální náklady	18			
A. IV.	Daně a poplatky Hodnota A.IV.15.	19			
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20			
A. V.	Ostatní náklady Součet A.V.16. až A.V.22.	21			
A. V. 16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22			
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23			
A. V. 18.	Nákladové úroky	24			
A. V. 19.	Kursově ztráty	25			
A. V. 20.	Dary	26			
A. V. 21.	Manka a škody	27			
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28			
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek Součet A.VI.23. až A.VI.27.	29			
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30			
A. VI. 24.	Prodaný dlouhodobý majetek	31			
A. VI. 25.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
A. VI. 26.	Prodaný materiál	33			
A. VI. 27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky Hodnota A.VII.28.	35			
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36			

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A. VIII.	Daň z příjmů	Hodnota A.VIII.29.	37		
A. VIII. 29.	Daň z příjmů	38			
	Náklady celkem	Součet A.I. až A.VIII.	39	738	738
B.	Výnosy	40			
B. I.	Provozní dotace	Hodnota B.I.1.	41	190	190
B. I. 1.	Provozní dotace	42	190		190
B. II.	Přijaté příspěvky	Součet B.II.2. až B.II.4.	43	220	220
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	44	90		90
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)	45	110		110
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky	46	20		20
B. III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	47	305	110	415
B. IV.	Ostatní výnosy	Součet B.IV.5. až B.IV.10.	48	54	54
B. IV. 5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	49			
B. IV. 6.	Platby za odepsané pohledávky	50			
B. IV. 7.	Výnosové úroky	51			
B. IV. 8.	Kursově zisky	52			
B. IV. 9.	Zúčtování fondů	53			
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy	54	54		54
B. V.	Tržby z prodeje majetku	Součet B.V.11. až B.V.15.	55		
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56			
B. V. 12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	57			
B. V. 13.	Tržby z prodeje materiálu	58			
B. V. 14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	59			
B. V. 15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	60			
	Výnosy celkem	Součet B.I. až B.V.	61	769	879
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	f. 61 - (f. 39 - f. 37)	62	31	141
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	f. 62 - f. 37	63	31	141

VZZ FK Bolatice 2017

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A.	Náklady	1			
A. I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby Součet A.I.1. až A.I.6.	2	715		715
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	314		314
A. I. 2.	Prodané zboží	4			
A. I. 3.	Opravy a udržování	5			
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	96		96
A. I. 5.	Náklady na reprezentaci	7	14		14
A. I. 6.	Ostatní služby	8	291		291
A. II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace Součet A.II.7. až A.II.9.	9			
A. II. 7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10			
A. II. 8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	11			
A. II. 9.	Aktivace dlouhodobého majetku	12			
A. III.	Osobní náklady Součet A.III.10. až A.III.14.	13	134		134
A. III. 10.	Mzdové náklady	14	134		134
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15			
A. III. 12.	Ostatní sociální pojištění	16			
A. III. 13.	Zákonné sociální náklady	17			
A. III. 14.	Ostatní sociální náklady	18			
A. IV.	Daně a poplatky Hodnota A.IV.15.	19			
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20			
A. V.	Ostatní náklady Součet A.V.16. až A.V.22.	21	1		1
A. V. 16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22			
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23			
A. V. 18.	Nákladové úroky	24			
A. V. 19.	Kursově ztráty	25			
A. V. 20.	Dary	26			
A. V. 21.	Manka a škody	27			
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28	1		1
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek Součet A.VI.23. až A.VI.27.	29			
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30			
A. VI. 24.	Prodaný dlouhodobý majetek	31			
A. VI. 25.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
A. VI. 26.	Prodaný materiál	33			
A. VI. 27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky Hodnota A.VII.28.	35			
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36			

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A. VIII.	Daň z příjmů	Hodnota A.VIII.29.	37		
A. VIII. 29.	Daň z příjmů		38		
	Náklady celkem	Součet A.I. až A.VIII.	39	850	850
B.	Výnosy		40		
B. I.	Provozní dotace	Hodnota B.I.1.	41	238	238
B. I. 1.	Provozní dotace		42	238	238
B. II.	Přijaté příspěvky	Součet B.II.2. až B.II.4.	43	204	204
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami		44	140	140
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)		45	45	45
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky		46	19	19
B. III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží		47	189	309
B. IV.	Ostatní výnosy	Součet B.IV.5. až B.IV.10.	48	1	1
B. IV. 5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále		49		
B. IV. 6.	Platby za odepsané pohledávky		50		
B. IV. 7.	Výnosové úroky		51		
B. IV. 8.	Kursové zisky		52		
B. IV. 9.	Zúčtování fondů		53		
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy		54	1	1
B. V.	Tržby z prodeje majetku	Součet B.V.11. až B.V.15.	55		
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		56		
B. V. 12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		57		
B. V. 13.	Tržby z prodeje materiálu		58		
B. V. 14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		59		
B. V. 15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		60		
	Výnosy celkem	Součet B.I. až B.V.	61	632	752
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	f. 61 - (f. 39 - f. 37)	62	-218	-98
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	f. 62 - f. 37	63	-218	-98

VZZ FK Bolatice 2018

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A.	Náklady	1			
A. I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby Součet A.I.1. až A.I.6.	2	812		812
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	385		385
A. I. 2.	Prodané zboží	4			
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	36		36
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	91		91
A. I. 5.	Náklady na reprezentaci	7	5		5
A. I. 6.	Ostatní služby	8	295		295
A. II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace Součet A.II.7. až A.II.9.	9			
A. II. 7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10			
A. II. 8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	11			
A. II. 9.	Aktivace dlouhodobého majetku	12			
A. III.	Osobní náklady Součet A.III.10. až A.III.14.	13	138		138
A. III. 10.	Mzdové náklady	14	138		138
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15			
A. III. 12.	Ostatní sociální pojištění	16			
A. III. 13.	Zákonné sociální náklady	17			
A. III. 14.	Ostatní sociální náklady	18			
A. IV.	Daně a poplatky Hodnota A.IV.15.	19			
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20			
A. V.	Ostatní náklady Součet A.V.16. až A.V.22.	21	1		1
A. V. 16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22			
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23			
A. V. 18.	Nákladové úroky	24			
A. V. 19.	Kursově ztráty	25			
A. V. 20.	Dary	26			
A. V. 21.	Manka a škody	27			
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28	1		1
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek Součet A.VI.23. až A.VI.27.	29			
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30			
A. VI. 24.	Prodaný dlouhodobý majetek	31			
A. VI. 25.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
A. VI. 26.	Prodaný materiál	33			
A. VI. 27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky Hodnota A.VII.28.	35			
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36			

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
A. VIII.	Daň z příjmů	Hodnota A.VIII.29.	37		
A. VIII. 29.	Daň z příjmů		38		
	Náklady celkem	Součet A.I. až A.VIII.	39	951	951
B.	Výnosy		40		
B. I.	Provozní dotace	Hodnota B.I.1.	41	488	488
B. I. 1.	Provozní dotace		42	488	488
B. II.	Přijaté příspěvky	Součet B.II.2. až B.II.4.	43	84	84
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami		44		
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)		45	65	65
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky		46	19	19
B. III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží		47	292	269
B. IV.	Ostatní výnosy	Součet B.IV.5. až B.IV.10.	48	36	36
B. IV. 5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále		49		
B. IV. 6.	Platby za odepsané pohledávky		50		
B. IV. 7.	Výnosové úroky		51		
B. IV. 8.	Kursově zisky		52		
B. IV. 9.	Zúčtování fondů		53		
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy		54	36	36
B. V.	Tržby z prodeje majetku	Součet B.V.11. až B.V.15.	55		
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		56		
B. V. 12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		57		
B. V. 13.	Tržby z prodeje materiálu		58		
B. V. 14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		59		
B. V. 15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		60		
	Výnosy celkem	Součet B.I. až B.V.	61	900	269
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	f. 61 - (f. 39 - f.37)	62	-51	218
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	f. 62 - f. 37	63	-51	269

Příloha č. 4 – Výbor FK Bolatice

- **Předseda** – Josef Boček,
- **Místopředseda** – Mgr. Jaroslav Nawrath, MBA,
- **Jednatel** – Ing. Radek Kotík,
- **Revizní komise** – Tomáš Sebrala, Libor Sněhota, Gerhard Václavík,
- **Členové** (8 členů výboru).